



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي

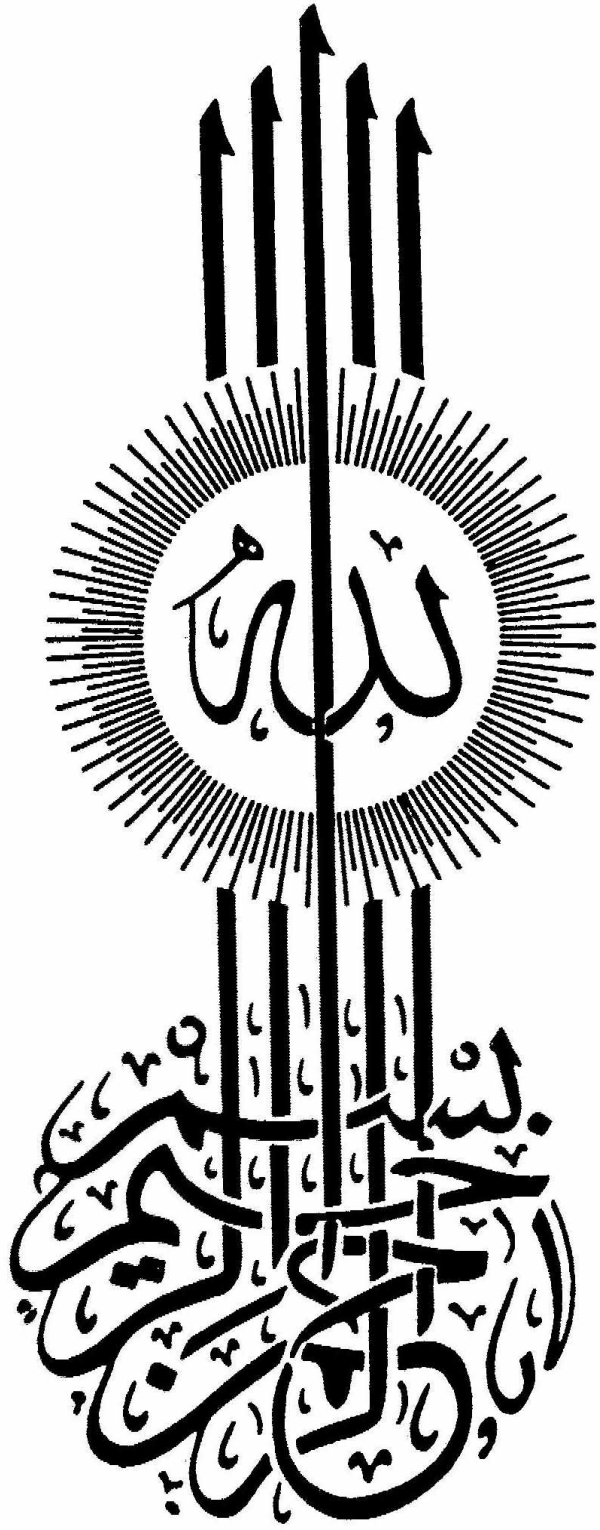
لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم

إعداد الطالب
عبد الله عوض الحارثي

إشراف الدكتور
زهير أحمد الكاظمي
الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

دراسة مقدمة لقسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى
متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

العام الدراسي (1429 - 1430 هـ)



قَالَ تَعَالَى:

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا
عَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُوا عَنْهُمْ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ
فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

(سورة آل عمران، آية 159)

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم

اسم الباحث: عبد الله عوض الحارثي

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى تقصي علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (40) مديراً من مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين والبنات التابعة لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي الحالي، وهم يمثلون جميع مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: استبيان من محورين المحور الأول: تقييم المناخ التنظيمي القائم (الفعلي): المحور الثاني: أداة قياس لمستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من إعداد الباحث. منهج الدراسة: استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي. نتائج الدراسة:

1. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين (المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي) عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.
2. مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.
3. مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الدراسة.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الدراسة.

التوصيات:

1. تبني تطوير الإدارة التربوية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من خلال التدريب العملي الميداني حول تفعيل المناخ التنظيمي.
2. تبني إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات تدريب المديرين في مراكز الإشراف التربوي حول المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس من حيث المعرفة والممارسة.
3. ضرورة عقد دورات تدريبية وورش تطبيقية لتدريب مديري المدارس الثانوية على كيفية تحقيق الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي لدى العاملين في مدارسهم.
4. أن يركز مديرو المدارس الثانوية في أعمالهم على جميع أبعاد المناخ التنظيمي دون إغفال بعد على حساب الأخر.
5. إتاحة الفرصة لمنسوبي التربية والتعليم من مديري ومديريين بمواصلة الدراسات العليا لزيادة التأهيل والحصول على مؤهلات أعلى.
6. الاستفادة من حاملي المؤهلات الأعلى ودوي الخبرة في تطوير العمل الإداري.
7. التأكيد على أهمية الدورات التدريبية واعتمادها في المقاضلات العملية.
8. الاهتمام بمجالس الآباء والمديرين لتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
9. تعميق روح الديمقراطية بين المدير والمعلم باتاحة فرصة المشاركة في العمل الإداري للمديرين وممارسة بعض الأعمال الإدارية والفنية.

Abstract

Title: organizational climate and its relationship to job satisfaction among managers in government secondary student Tief from their point of view .

Name of researcher: Abdullah Awad Al-Harthy

Objectives of the study: The current study aimed to explore the relationship of organizational climate and job satisfaction point of view of public high school administrators Taif Governorate.

Study community: the final study community consisted of (40) Director of the managers of government secondary schools for boys and of the Ministry of Education for the current academic year, representing all community study.



Study tool: a questionnaire from the first two axis: assessment of the existing regulatory climate (actual): Axis II: measurement of the level of job satisfaction from the standpoint of the government secondary school principals in the preparation of the Taif researcher.

Approach to the study: the researcher used in the current study, the descriptive survey methodology.

Theresultsofthestudy:

- 1. There is nothing positive correlation statistically significant between the (organizational climate and job satisfaction) at the level of significance ($\alpha = 0.05$).**
- 2. The level of job satisfaction among secondary school administrators in Taif and the D point of view at the level of statistical significance ($\alpha = 0.05$).**
- 3. The level of the organizational climate of secondary school principals in the city of Taif and the D point of view at the level of statistical significance ($\alpha = 0.05$).**
- 4. There are significant differences at the level of statistical significance ($\alpha = 0.05$) on the degree of job satisfaction and on the level of the organizational climate among managers of secondary schools from their point of view due to the variables of the study.**

Recommendations:

- 1. Foster the development of educational management to the managers of secondary schools in the city of Taif on practical training field to activate the regulatory climate.**
- 2. Adoption of seminars, lectures, seminars and workshops by those responsible for training managers in the supervision of the educational centers on the organizational climate of the school administrators in terms of knowledge and practice.**
- 3. The need to hold training courses and practical workshops for the training of managers of secondary schools on how to achieve job satisfaction and organizational climate among workers in their schools.**
- 4. Managers to focus their work in secondary schools on all dimensions of organizational climate, without losing sight of the expense of the other yet.**
- 5. Provide an opportunity for employees of education and education managers and administrators to continue to postgraduate education and to increase access to higher qualifications.**
- 6. Holders to benefit from highly qualified and experienced in the development of administrative work.**
- 7. Emphasize the importance of training courses and trade-offs in the adoption process.**
- 8. Attention to the governing bodies of parents and managers to document the relationship between the school and the community.**
- 9. Deepen the spirit of democracy between the manager and the teacher the opportunity to participate in the administrative work for managers and the exercise of some administrative and technical work.**

إهداء

إلى والدي...يرحمه الله

الذي علمني الأدب والصدق والتسامح و غرسها غرساً نافعاً.

إلى من علمني حب الخير والعطاء.

إلى والدي رحمه الله وغفر له وأسكنه فسيح جناته جنات الخلد.

مع الشهداء والصديقين وحسن أولئك رفيقا.

إلى والديتي...

إلى من سقتني الحنان وغمرتني بعطفها.

إلى من سهرت الليالي لتدعو خالقها أن يوفقني وأخوتي.

إلى والدي الغالية التي أسعى لبرها ورضاها أمدّ الله في عمرها، وجزاها عني خير الجزاء.

إلى أخي الكبير غازي رمز الحكمة والصبر.

إلى أخواني وأخواتي وأبنائهم حفظهم الله جميعا.

إلى زوجتي ورفيقة دربي التي ساعدتني كثيرا ودفعتني دوما إلى الأمام.

إلى أبنائي لميس وإياد الشموع المضيئة في حياتي حفظهم الله وحقق لهم

أمانهم.

شكر و تقدير

الحمد لله حمداً يليق بمقامه وعظيم سلطانه ، والصلاة والسلام على نبي الخلق وإمامه محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه، أما بعد:

يسعدني وقد أنهيت بفضل الله ورعايته إعداد هذه الرسالة أن أتوجه إلى الله العلي القدير بالحمد والشكر الذي هداني وأنار الطريق أمامي، وأمدني بالعزم والتصميم لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع، وقبض لي من الأساتذة الأجلاء والعلماء الأفاضل من أناروا لي سبيل العلم، وأرشدوني إلى طريق الصواب.

وأجد لزاماً عليّ أن أنسب الفضل إلى أهله وفاءً وعرفاناً، وأتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى من منحنى الرعاية الصادقة، والتوجيه المخلص منذ اللحظة الأولى من كتابة هذه الرسالة، وحتى خرجت بهذه الصورة، وأخص به سعادة الفاضل الدكتور زهير بن احمد الكاظمي الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، فكان المقيّل من العثرة، والباعث في النفس الهمة والعزيمة كلما وهنت الخطوة، ونعم المعلم الوهاب نفسه لخدمة العلم وطلابه، فالله أسأل أن يجزيه عني خير الجزاء، ويحفظه ذخراً وسنداً لأهله ووطنه.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة سعادة الدكتور حمزة عبدا لله عقيل وسعادة الدكتور محمد معيض الوديناني على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما أسدياه لي من نصح وإرشاد خلال إجراء هذا البحث، وعلى الملاحظات القيمة التي أثرت هذا البحث.

كما أتقدم الى الوالد الاستاذ الدكتور الفاضل زايد عجير الحارثي الذي مهما قلت عنه لن أوفيه حقه مها عبرت ، والذي كان لراية السديدة، وتوجيهاته المخلصه، ومواقفه الطيبة أعظم الأثر في نفسي ، فالله أسال أني يجزيه عني خير الجزاء، ويحفظه لخدمة العلم وطلابه. وان يحفظه ويسدد خطاه.

كما أتقدم بوافر الشكر والعرفان ، إلى سعادة الدكتور أسعد بن حسن مكايي ، والذي كان له الفضل في إرشادي، وتقديم كل ما أعانني على الكتابة .

وأشكر أستاذي الفاضل الأستاذ محمد زائد الدعجاني مدير متوسطة الريان بمدينة الطائف الذي منحنى الرعاية والاهتمام.

وأخيراً كل الشكر والتقدير والعرفان لمن كان لهما الفضل في وجودي أمامكم، أبي رحمه الله وأمي الحبيبة، التي أحاطتني بدعوتها الصادقة ورعايتها الأمينة المخلصة فكانت خير معين لي بعد الله عندما تشد الصعاب، وتكثر المعوقات، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وإني لا أنسى فضل أخوتي وأخواتي وأفراد أسرتي الذين حملوا همي وخففوا عني الأعباء الكثيرة، في سبيل توفير الوقت والفراغ الملازمين لانجاز هذا البحث، فالله أسال أن يجزيهم عني خير الجزاء. سائلاً المولى عز وجل أن يبارك جهودهم ويجعلها في ميزان حسناتهم يوم القيامة.

الباحث

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	حدود الدراسة
	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
	أولاً: الإطار النظري
13	المبحث الأول: المناخ التنظيمي
33	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
47	المبحث الثالث: العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي
	ثانياً: الدراسات السابقة
52	المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي
58	المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي
70	المحور الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي معاً
75	المحور الرابع: مناقشة وتعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة
	الفصل الثالث إجراءات الدراسة
79	أولاً: منهج الدراسة ومتغيراته
80	ثانياً: مجتمع الدراسة
81	ثالثاً: أدوات الدراسة
84	رابعاً: صدق أداة الدراسة
86	خامساً: حساب معامل ثبات أداة الدراسة
86	سادساً: إجراءات تطبيق الدراسة



رقم الصفحة	المحتوى
89	سابعاً : جمع البيانات والمعالجات الإحصائية
الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها	
91	أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها
95	ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
98	ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشتها
105	رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشتها
112	خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشتها
الفصل الخامس نتائج الدراسة	
116	نتائج الدراسة
118	التوصيات
19	المقترحات
قائمة المراجع	
123	المراجع العربية
129	المراجع الأجنبية
الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	تسلسل
80	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتهم	1
85	جدول الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة وأبعادها	2
86	معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة وأبعادها	3
87	درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة	4
93	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين	5
96	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين	6
98	مُلخّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	7
99	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	8
101	مُلخّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	9
102	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	10
103	مُلخّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدورات التدريبية	11
104	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة	12

رقم الصفحة	عنوان الجدول	تسلسل
	نظرهم وفقاً لمتغير الدورات التدريبية	
106	مُلخّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	13
107	مُلخّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	14
108	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	15
110	مُلخّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم لمتغير الدورات التدريبية	16
111	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدورات التدريبية	17
113	معاملات الارتباط سبيرمان (spearman) مستوى المناخ التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وبين الرضا الوظيفي	18



فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	تسلسل ل
40	التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية وفق نظرية أبراهام ماسلو	1
113	العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي وبين الرضا الوظيفي	2



فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
136	قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة	1
138	أداة الدراسة في صورتها النهائية	2
146	خطابات الإذن بتطبيق أداة الدراسة	3

الفصل الأول

التعريف بالدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

مقدمة:

تحتل الإدارة بمختلف عملياتها مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات في المجتمع، سواءً أكانت هذه الإدارة صناعية، أو تجارية، أو تربية أو تعليمية، إذ إنها المسؤولة عن إدارة دفة التطور والتقدم ودفعه لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو في سلوك العاملين، أو في الوسائل والأساليب الإدارية، أو في كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلباً أو إيجاباً، لذا يمكن القول أن الإدارة الفعّالة هي الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطوير والتقدم.

وتعد الإدارة التعليمية العمود الفقري في العملية التعليمية والتي يعود لها عمليات تطوير وتحسين العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية من خلال توفير الظروف والإمكانات المادية والمعنوية وتحسين الرضا الوظيفي لجميع العاملين بالعملية التعليمية وخاصة المدراء الذين يعدون مرتكز أساسي لتطوير عملية التعليم والتعلم .

وتحظى المدرسة باهتمام بالغ من الأفراد والمجتمعات والدول، لكونها متغير بارز في تنمية رأس المال البشري الذي يدفع بعجلة التنمية؛ فهي من أدوات التغيير في المجتمعات، ومن عناصر التأثير في النشء حاضرا ومستقبلا. باعتبارها تتعامل مع القوة البشرية المتمثلة من فئة الطفولة وحتى مطلع الشباب، والتي يقع على عاتقها مهمات مباشرة داخل المجتمع بمجرد انقضاء السنوات الدراسية (القيوتي، 2004: 12) .

وهو ما يعني أن التصميم الجيد لهذه المؤسسة تربويا وأكاديميا وإداريا سيكون له انعكاس مباشر على أدائها وبالتالي على عملية التغيير، و أن أية خطوة في التغيير الذي تتبناه هذه المؤسسات لابد أنها ستحظى بالنجاح نظراً لمسؤولياتها المباشرة تجاه تطوير القوة البشرية وتطوير الفكر المجتمعي

والحفاظ على ثقافته وتنمية موارده وتطوير إمكانيات (الخدمات، 2008:44).

إن تلبية احتياجات على العملية التربوية والتعليمية الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء وتحسين الرضا الوظيفي لدي هم نحو مؤسساتهم التعليمية، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة التربوية من أجله ألا وهو تطوير العملية التعليمية، وتقديم الخدمات لجميع العاملين بما مدراء المدارس ، والاستجابة لحاجاتهم المادية والمعنوية، وتحسين المناخ التنظيمي المدرسي ليساعدهم علي تحسين أدائهم وفعاليتهم التعليمية، وبالتالي لم تعد الإدارة هي عملية روتينية تقليدية تعتمد علي تنفيذ أوامرها ضمن منهج واحد وثابت، بل أصبحت عملية إنسانية ديناميكية تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين من الخدمات الضرورية العامة الملائمة لعملية التعليم.

حيث تزايد اهتمام الإداريين بالتفاعل بين بنيه النظام والأفراد العاملين فيه وأصبح من الموضوعات الرئيسة التي تحظى باهتمامهم وذلك على اعتبار أن بنيه النظام محدد أساسي لسلوكيات افراده، لذا فإن النظم المؤسسية الحديثة قد أخذت على عاتقها مهمة إيجاد التناغم بين العنصر الإنساني والتنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله، كما ظهرت النظرة إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي في المنظمات إلى جانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي، ولقد تزايد الاهتمام بالرضا الوظيفي إلى حد جعله من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس لما في ذلك من انعكاس على فعالية الأفراد، والتكيف مع بيئة العمل (شديفات، 2002:23).

وقد انتقلت دراسات الرضا الوظيفي من ميدان الصناعة وإدارة الأعمال إلى الميدان التربوي، حيث تزايد الاهتمام بدراسة موضوع الرضا الوظيفي

والحوافز لدى أعضاء هيئه التدريس في المؤسسات التربوية كنتيجة لزيادة الشعور بأهمية ومكانه أعضاء هيئه التدريس في رسم المستقبل لمجتمعاتهم، فضلا عن القوة التي يملكونها في تطوير أهداف تلك المؤسسات وغاياتها (حمادات، 2008:46).

وأما عن المناخ التنظيمي الذي يعد من المفاهيم التنظيمية المعاصرة، التي لها تأثيرات متنوعة على كثير من الظواهر التنظيمية فقد تزايد الاهتمام به باعتباره احد أهم الموضوعات ذات العلاقة بالمنظمة، بالكثير من أبعادها ، بحيث يظهر تأثيره عليها بشكل مباشر وملحوظ. هذا وقد ثار الجدل حول هذا الموضوع بين الكتاب والباحثين، وقد تركز جدلهم حول العديد من المجالات المرتبطة بالمناخ التنظيمي من أبرزها: ماهية المناخ التنظيمي (بأبعاده، ومكوناته، وطرق قياسه)، وعلاقته بكل من الرضا الوظيفي، وصراع الدور، والروح المعنوية، (رسمي، 2004: 23-25). ومهما يكن من أمر، فان عناية الباحثين بالمناخ التنظيمي المعروف بشخصيه المنظمة قد عبرت عن الاهتمام – وبشكل واضح – بالمنظمة ذاتها بتحقيق أهدافها وفاعليتها فضلا عن التأثير على أفرادها، في حين أن الغاية بالرضا الوظيفي تعبر عن اهتمام الباحثين الجاد بالعنصر الإنساني في المنظمات باعتباره عماد ثروتها، والعامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها (حمادات، 2008: 123-134).

ويعد الرضا الوظيفي للمديرين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجاب نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء المديرين وبالتالي تطوير العملية التعليمية، ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته نظرية الإدارة العلمية، حيث حاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل وتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ومع ذلك لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا المطلوب،



ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية وما يتعلق بها من ظروف العمل
(Friend lander,2009:177).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يفيد التراث النظري والميداني في أن المناخ التنظيمي الفاعل وإدراك أهمية هذا المناخ، وسيلة جاذبة يتبعها المدراء لكي يبتثوا في مرؤوسيهم القيم والمثل وأنماط السلوك الإيجابي التي تجعلهم يشعرون بالرضا عن عملهم، وما يصحب ذلك من جعلهم يتوافقون في حياتهم ويسعدون في علاقاتهم الاجتماعية مع الآخرين وينجحون في أعمالهم ويخططون لمستقبلهم وآمالهم (Scarapelle & killer, 2008)

إن موضوع المناخ التنظيمي في المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي، فيه جانبان هامان جديران بالدراسة، ويرى الباحث ضرورة القيام بدراستهما والكشف عنهما وبهذا تتحدد مشكلة الدراسة فيما يلي: عدم توفر المعلومات الخاصة بنوعية المناخ التنظيمي في المدارس، وعدم معرفة درجة الرضا الوظيفي في ظل نوعية المناخ التنظيمي السائد فيها (حمادات، 2008: 65)

وينظر إلى مدير المدرسة الثانوية اليوم بأنه قائد تربوي يمارس أدواراً متعددة يحددها موقعه الوظيفي، وتنعكس ممارسة هذه الأدوار سلباً أو إيجاباً على العاملين معه من مديريين وإداريين وموظفين، فتكون لها آثار على أداء هؤلاء العاملين وروحهم المعنوية. فلذا كان هذا المدير قائداً فعالاً ينطلق من أهداف الجماعة التي تعمل معه من أجل تحقيق أهداف المدرسة، فإنه يحظى برضا أفراد الجماعة، والذي يتمثل في شعورهم النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة، لإشباع الحاجات أو الرغبات، والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة، والمناخ، والانتماء للعمل (Friend Lander,2009:114).

ويتمثل الهدف الأساس من وراء قيام مدير المدرسة الثانوية بمهامه في

تحقيق مستوى أفضل من الأداء وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب تسوده علاقات إنسانية فعالة، من أجل التوصل إلى نتائج إيجابية على شكل رضا وظيفي ومناخ بمناخ تنظيمي، يضيفان حالة من الرضا الوظيفي الإيجابية لبلوغ الأهداف التربوية. وتتخلص مشكلة الدراسة الحالية في: تقصي علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف. وبالتحديد تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال التالي:

ما علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري

المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم؟
- ما مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

- الوقوف على مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف.
- الوقوف على مستوى المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف.
- الكشف عن العلاقة الارتباطية الدالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أنها تجيء في الوقت الذي تشهد فيه المملكة العربية السعودية تركيزاً على تطوير الفهم المناسب لأهمية تفعيل وتحسين المناخ التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام، والثانوية منها بشكل خاص من خلال عقد الدورات التدريبية لهم. وينظر أن تسهم نتائج هذه الدراسة في محاولة الكشف عن علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للمديرين من وجهة نظرهم، وتقديم مزيد من المعلومات والبيانات للمسؤولين والمختصين في وزارة التربية والتعليم، لتسهيل مهمتهم في إعداد برامج تدريب مديري المدارس من خلال ربط محتوى هذه البرامج بالاحتياجات التدريبية اللازمة.

وتتجسد أهمية الدراسة الحالية في الأهمية النظرية من حيث ما يتوقع منه أن تضيفه إلى الأدب السابق والدراسات المتعلقة بعلاق المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، وفي إبراز العلاقة بين كل من عناصر

وتطبيقات الموضوع. كما وتكمن أهمية الدراسة النظرية في التقصي والبحث عما يمكن أن يتوصل له الباحث من معلومات ومفاهيم متعلقة بكل من متغيرات الدراسة، وإبرازها بصورة يمكن الاستفادة منها لدى الباحثين في هذا المجال.

أما الأهمية التطبيقية في هذه الدراسة فيمكن أن تبرز في عدد من القضايا والجوانب الهامة، وهي بناء أداة القياس وتطبيقها على عينة من المديرين، وذلك بعد استخراج دلالات الصدق والثبات له، لتكون النتائج أكثر دقة وتركيزاً على الهدف من الدراسة. وتبدو أهمية الدراسة الحالية جلية في جانبين أحدهما نظري، والآخر تطبيقي، يمكن عرضهما فيما يلي:
أ. الجانب النظري:

الوصول إلى بناء أداة القياس يتم في ضوءه قياس الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية، والكشف عن آراء المديرين وانطباعاتهم عن مناخاتهم التنظيمية، ودرجة رضاهم وولائهم التنظيمي نحوها. إضافة إلى إلقاء الضوء على أهمية المهام التنظيمية لمدير المدرسة الثانوية وهي: الشؤون التنظيمية، والشؤون الفنية، والشؤون الطلابية، والبناء المدرسي، والمجتمع المحلي في تحسين الرضا الوظيفي.

تلقي هذه الدراسة الضوء على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي

للمديرين وبين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين.

قلة الدراسات – في حدود علم الباحث – وعليه تكون هذه الدراسة من

الدراسات القليلة في المملكة العربية السعودية التي تبحث في موضوع علاقة الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي للمديرين.

محاولة الوصول إلى بعض النتائج التي من شأنها تفعيل عملية تدريب

مديري المدارس الثانوية على كيفية تحقيق الرضا الوظيفي، وتطوير المناخ

التنظيمي عند المديرين وإظهار ذلك للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم.

ب. الجانب التطبيقي:

إبراز أهمية الجوانب التطبيقية للمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية. حيث تعكس نتائج هذه الدراسة مدى حاجة مديري المدارس الثانوية للتدريب على تفعيل المناخات التنظيمية داخل مدارسهم من خلال تفعيل البرامج التدريبية المعدة لتتلاءم مع الحاجات التدريبية الفعلية. ويمكن أن تسهم هذه الدراسة في تطوير ومعالجة الاتجاهات السلبية في درجة الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي عند المديرين. إضافة إلى الوصول إلى توصيات ومقترحات قد تساعد في عملية تطوير برامج تدريب مديري المدارس الثانوية على تحسين أدائهم التنظيمي للمدرسة.

وتعتبر أدوات الدراسة الحالية بجميع محاورها إثراء لمكتبة الاختبارات، والمقاييس في مجال الإدارة التربوية. حيث تعمل هذه الدراسة على تشخيص جوانب القوة في المناخات التنظيمية لمديري المدارس الثانوية من أجل تدعيمها وتعزيزها، وتشخيص جوانب الضعف فيها من أجل معالجتها وتداركها.

مصطلحات الدراسة:

يمكن تعريف مصطلحات الدراسة بشكل إجرائي وهي الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، وتتحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي :

المناخ التنظيمي:

عرفه حمادات (2008م: 2) بأنه: " المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل والتي تنتج من التصرفات التي تتم بطريقة إرادية أو لا إرادية والتي تمارسها المنظمة ويكون لها تأثيرات تالية على السلوك ".
وعرف ماكنل (Macneil, 2003:22) المناخ التنظيمي بأنه: "هو استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها،

مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمها".

أما التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي:

مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل، والتي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر والتي تمارسها المنظمة وتؤثر بلفرد لبذل درجة عالية من الجهد، وتعمل على تحقيق الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها وتطبيق قيمها.

الرضا الوظيفي:

عرف العديلي (1402هـ:58) الرضا الوظيفي بأنه: "الشعور النفسي بالقناعة والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه محتوى الوظيفة وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة على حد سواء".

و عرف (Friend lander, 2009:557) الرضا الوظيفي بأنه: "هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل ذاته (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل، مع الثقة والمناخ والانتماء للعمل، مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة".

أما التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:

هو شعور مديري المدارس الثانوية بالانسجام والتوافق مع العمل، والظروف المحيطة ذات العلاقة بهذا العمل، والتي تجعلهم مقبلين عليه.

حدود الدراسة:

تلتزم الدراسة الحالية بالحدود التالية:

الحدود الموضوعية:



- المناخ التنظيمي .
- الرضا الوظيفي .
- العلاقة بين المناخ التنظيمي الرضا الوظيفي .

الحدود المكانية:

تم تطبيق الدراسة الميدانية على جميع مديري المرحلة الثانوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف والتابعة للتعليم العام بوزارة التربية والتعليم.

الحدود الزمنية:

تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام 1429-

1430هـ.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- أولاً: الإطار النظري:
- المبحث الأول: المناخ التنظيمي.
- المبحث الثاني: الرضا الوظيفي.
- المبحث الثالث: العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.
- ثانياً: الدراسات السابقة:
- المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي.
- المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي.
- المحور الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي معاً.
- المحور الرابع: مناقشة وتعقيب على الدراسات السابقة.

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: المناخ التنظيمي:

تعد الإدارة أداة تطوير للمجتمع التي تعمل على تقدمه ورفاهيته باستغلال الطاقات المتوفرة لديه بما يخدم مصلحة أفرادها، وقد تعددت التعريفات حول الإدارة، غير أن رجال الفكر الإداري اتفقوا على أنها تعني: الوظيفة أو النشاط الذي يقوم به المديرون، ومن التعريفات التي جاءت متلائمة مع مقتضيات العصر من تطور إداري مرافق للتغيير الاجتماعي والاقتصادي والتقدم العلمي ما أورده العلي (2009: 98) بأن الإدارة، هي: "توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها، فهي وظيفة إنسانية في كل مجتمع، ضرورة لاستغلال موارده، مهمة لتحقيق رفاهه وتقدمه".

ويرى الباحث أنه من خلال هذا التعريف تتحدد وظيفة الإدارة والتي تمثل في استخدام جميع الإمكانيات والقدرات والتسهيلات التي تتوافر في البيئة المعنية، واستخدامها يتم ضمن إطار هذه البيئة وحدودها، وذلك بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاج بطريقة فعالة مثمرة و متميزة، وبأقل تكلفة ممكنة، وعلى مناخ تنظيمي فاعل.

مفهوم المناخ التنظيمي Organizational Climate:

يعرف المناخ التنظيمي بأنه "نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة، ويعرفه رسمي (2004: 59) بأنه "عملية ترتبط بالسلوك الإنساني الذي يساعد في إنجاز أغراض القيادة التنظيمية التربوية المتغيرة باستمرار، والتي يوجه بعضها نحو فاعلية العمل، وإدارته ويوجه البعض الآخر نحو العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وضمن المناخ الاجتماعي السائد فيها.

إلا أن أفضل تعريف للمناخ التنظيمي فهو الذي عرفه هالين وكروفت

(Halpin & Croft, 2005) بأنه نتاج عملية التفاعل بين المدير والعاملين في المدرسة " ويعرف بأنه مجموعة الخصائص التي تميز إحدى المدارس عن غيرها ، وتؤثر في سلوك الأفراد ويكون نتاج عملية التفاعل بين مدير المدرسة والعاملين ، ويتضح أن المفاهيم السابقة تتركز حول إن الشخص يستطيع أن يحكم على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة من خلال ما يدركه ويراه ويتعامل به في المدرسة.

ويعدّ المناخ التنظيمي من الموضوعات التي وجدت اهتماماً كبيراً من الباحثين في المجال التنظيمي في الفترة الأخيرة، وقد أخذت دراسة هذا الموضوع أبعاداً كثيرة ومتنوعة، ولقد تعددت الدراسات وتعددت معها طرق قياس المناخ إلى دراسة النتائج السلوكية للأشكال المختلفة للمناخ التنظيمي (Allen, & Meyer, 1999: 22).

ويعني مفهوم "المناخ" في اللغة العربية: العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة. وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائناً اجتماعياً يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات اجتماعية دافعا الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء إلى تلك البيئة الاجتماعية، ويرون أيضاً أن المناخ التنظيمي يعد جزءاً من المناخ الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات، وما يسوده من أفكار ومبادئ وقيم، والعمل على نشر وتقوية قيم ذلك المجتمع ومبادئه وأفكاره (النجار، 1995: 5).

ويقول المعاني (1999: 7): يرى علماء الاجتماع كذلك أن تفاعلات الأفراد المتكررة فيما بينهم، والعلاقات التبادلية التي تنشأ في أثناء تعاملهم، تقوي من مشاعرهم، وتحدد مسارها سلبياً كان ذلك أم إيجابياً، فإذا كانت هذه المشاعر إيجابية، فإن أفراد الجماعة يميلون إلى التواد والتلاحم

والاتجاه نحو العمل بروح معنوية عالية وحماس كبير، ويكون المناخ الذي يعملون فيه بيئة مشجعة على العمل والإنجاز المبدع، أما إذا كانت تلك المشاعر سلبية يعيش الأفراد في صراع مستمر، مما يجعل البيئة غير صالحة للعمل والإنتاج، ويضعف من المناخ للمنظمة.

وقد اتفق كثير من الباحثين على أن هناك رؤيتين للمناخ التنظيمي هما المسيطرتان على أدبيات هذا الموضوع:

الأولى هي: الرؤية الفكرية أو النظرية: وهي تنظر المناخ التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة، وحسب هذه الرؤية، فإن الشخص ذا المناخ التنظيمي المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة، واستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة، كما ولديه الرغبة الصادقة في البقاء في هذه المنظمة. وقد استخدمت هذه الرؤية في كثير من الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي (Orielly & Chatman, 2006: 67-88).

الثانية فهي: الرؤية السلوكية: التي تركز بشكل رئيس على العملية التي يستخدمها الفرد في إيجاد شعور بالارتباط ليس بالمنظمة ولكن لتصرفاته الخاصة (Oliver, 2000: 11)، وتنص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت الذي قد يخسره نتيجة تركه للمنظمة.

لذا فالأفراد يحاولون الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة ، وبناءً على هذه الرؤية ظهرت عدة دراسات تبحث في مدى تأثير المناخ التنظيمي بالأمر الاقتصادي مثل أثر النتائج الاقتصادية السلبية لترك العمل على الموظف، ومدى تأثير توقع الجوائز على الاستمرار في العمل (Oliver, 2000: 99).

ولهذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة عناصر تشكل في مجموعها المناخ التنظيمي، وهذه العناصر هي:

العنصر الوجداني للمناخ التنظيمي : ويقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة، والمساهمة فيها لدرجة أنه يعرف بها، فيقال: " الشخص الذي يعمل في منظمة كذا".

العنصر الاستمراري للمناخ التنظيمي (المناخ المستمر): وهو مبني على التكاليف التي يرى الموظف أن سببها هو تركه للمنظمة.

العنصر المعياري للمناخ التنظيمي (المناخ المعياري): ويشير إلى شعور الموظف بالمناخ يؤدي للبقاء في المنظمة. (Baker, 2009: 98-100)

وقد أوضحت الدراسات أن معظم البحوث التي تمت حول هذا المفهوم تعاملت معه على أساس الرؤية الفكرية أو النظرية وبناء عليه فإن تعريف المناخ التنظيمي في هذه الدراسة سيكون مبنياً على الرؤية الفكرية أو النظرية تمشياً مع سياق الأدبيات والدراسات السابقة حول هذا الموضوع. ويعد المناخ للمنظمة جزءاً من الصور الكبرى للالتزام، وذلك لأن المناخ قد يكون لعدة أمور مثل: المنظمة والوظيفة والنقابة وفريق العمل، وغيرها (Cohen, 1993: 55)، والمناخ التنظيمي يمكن من التنبؤ بالأمور المهمة في العمل مثل دوران العمل، والأداء، والسلوك التنظيمي، والغياب، والتعب، وغيرها (Becker, 2005: 305-300).

وإن مستوى المناخ التنظيمي عند الفرد يعدّ مؤشراً أكثر دقة للتنبؤ بهذه الأمور من الرضا الوظيفي، ويرجع السبب في ذلك إلى أن المناخ التنظيمي أكثر شمولية من الرضا الوظيفي، فقد يكون الموظف غير راض عن وظيفته ويعدها مؤقتة، ولكنه في الوقت نفسه يكون راضياً عن المنظمة، لكن لو امتد عدم الرضا إلى المنظمة فإن الموظف سيكون أكثر ميلاً

لتركها) (Cohen, 2003:206).

وبدأ اهتمام الباحثين بموضوع المناخ التنظيمي في أوائل السبعينات، وهذا كان له انعكاس في قلة الدراسات التي تخصصت فيه، ومن ثم صعوبة تحديد مفهومه.

وقد تعددت التعريفات لمفهوم المناخ التنظيمي تبعاً لتعدد الباحثين فقد عرّفه كل من بورتر وماودي وستيرز (Porter, Mowday & Steers 114:2002-115) بأنه: " قوة مطابقة الفرد مع المنظمة التي يعمل بها وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر درجة أعلى من المناخ التنظيمي يمتلك الصفات الآتية:

١. الاستعداد في بذل درجات عالية من الجهد لصالح المنظمة.

٢. الرغبة القوية للبقاء في المنظمة.

٣. القبول بالأهداف الرئيسية وقيم المنظمة."

وعرّف بوشنان (Buchanan, 2003:88) المناخ التنظيمي بأنه: " ارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمها بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها". وقد فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسة يقوم عليها المناخ التنظيمي:

١. الإحساس بالانتماء (Identification): ويظهر ذلك في التعبير في

الافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

٢. المشاركة (Involvement): من قبل الفرد والتي تنبع من رضاه

النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

٣. الإخلاص (Loyalty): الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة

عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال ،

مضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف

المنظمة.

وَعَرَّفَ أورلي (Orielly, 2000: 164) المناخ التنظيمي بأنه: " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل، وتبني قيم المنظمة". في حين عرّفت كانتر (Kanter, 1998: 22) المناخ على أنه: " استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للمنظمة".

أما بيكر (Becker, 2005: 118) فعرفه بأنه: " تلك النزعة الموجودة لدى الفرد في المشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما استثمره الفرد داخل المنظمة ويخشى فقدانه إذا تركها ". وقدم ستيرز (Steers, 2004) تعريفاً آخر للالتزام بأنه: " قوة انتماء الفرد للمنظمة وإسهامه الفعّال فيها".

أما شيلدون (Sheldon, 2000: 66) فاعتبر " أن التزام الموظف يتمثل في تقييمه الإيجابي للمنظمة والتفاني في العمل من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها".

في حين نظر هيربنيك و الوتو (Herbiniak & Alutto, 2006: 54) إلى هذا المفهوم على أنه: " عدم الرغبة في ترك المنظمة لأسباب لها علاقة بالزيادة في الأجور (الرواتب) أو الموقع الوظيفي أو ما يتاح للفرد من حرية مهنية، أو لأسباب تتعلق بصداقات وعلاقات زمالة أوسع مع أفراد آخرين".

وعرفه الكايد (1999: 15) بأنه: " استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمها".

أما الرواشدة (1995: 13) فقد عرّف المناخ التنظيمي بأنه:

" السلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة وتدل على مدى التزامه بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقته بعمله، وكذلك على الراحة النفسية والرضا عن إشغاله لوظيفته والاعتزاز بها وتفضيلها على غيرها من الوظائف".

ومن خلال التعريفات السابقة لاحظ الباحث أنها تناولت المناخ التنظيمي من مدخلين حددهما ستيفنز وآخرون (Stevens,et,al,1999:74)، وهما:

١. المدخل التبادلي (Exchange Approach).

٢. المدخل النفسي (Psychological Approach)، وفيما يلي توضيح لهما:

٣. المدخل التبادلي للمناخ التنظيمي (Exchange Approach):

يتم بموجب هذا المدخل النظر إلى المنظمة وأعضائها الأفراد العاملين فيها بحيث تربطهم علاقة تبادلية، تجعل كل طرف في العلاقة يطلب من الآخر، ويقدم له في المقابل، وبناء على هذه العلاقة فإن المناخ التنظيمي هو منتج طبيعي لعملية الإغراء والمساهمة بين المنظمة والفرد وقد تزعم هذا الاتجاه كل من شيبستر برنارد وهربرت سايمون (Chester Bernard H.Simon, & 66:2002-87) اللذان أطلقا على هذه العلاقة التوازن الطبيعي بين الفرد والمنظمة.

وقد عرّف أنصار المدخل التبادلي مفهوم المناخ التنظيمي بتعريفات مختلفة، ومن أبرزهم هيربنيك و إلتو (Alutto, & Herbiniak 1999 : 560- 563) اللذان عرفا المناخ بأنه: " اتجاه الفرد نحو الفائدة أو المنفعة المدركة نتيجة المشاركة والإسهام المستمر في المنظمة"، وقد أكدوا على أن الأفراد الذين يعملون في المنظمة لهم حاجات أساسية ورغبات متنوعة ومهارات مختلفة، لذلك فإنهم يرون في بيئة المنظمة المكان المناسب لاستخدام وتفعيل مهاراتهم وقدراتهم وإشباع حاجاتهم الأساسية.

وفي المقابل عندما تقوم المنظمة بدورها في توفير البيئة السليمة والصحيحة للأفراد بممارسة مهاراتهم وقدراتهم، وإشباع حاجاتهم، فإن النتيجة الطبيعية ستكون زيادة الثقة بين الأفراد والمنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى إحصالية زيادة المناخ التنظيمي لديهم، وعلى العكس من ذلك، عندما تفشل المنظمة في المشاركة والإسهام في إشباع حاجات الأفراد العاملين، وفي تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وفي إعطائهم المهام التي تلائمهم وتخلق عندهم التحدي في العمل، فإن ذلك سيؤدي إلى انخفاض في مستوى الثقة بينهم وبين المنظمة وبالتالي فإن النتيجة الطبيعية هي إحصالية انخفاض المناخ التنظيمي عندهم (Dutka, 2008: 654).

١. المدخل النفسي للمناخ التنظيمي (Psychological Approach):

يشير هذا المدخل إلى أن هناك ارتباطاً فعالاً للأفراد في المنظمة دون النظر بعين الاعتبار للعوامل المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحققها الأفراد العاملون نتيجة عملهم داخل المنظمة. ذلك الارتباط الذي يمتاز بأدائهم الجيد وقلة تغيبهم وبقائهم في المنظمة حتى سن التقاعد، وزيادة الرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي نحو المنظمة.

لذلك فإن المناخ التنظيمي طبقاً لهذا المدخل يتميز بثلاث صفات عامة،

هي:

١. امتثال الفرد لقيم وأهداف المنظمة.
٢. انخراط الفرد في دوره الوظيفي ضمن هذه القيم والأهداف، ورغبته المستمرة في البقاء في المنظمة لمدة أطول لخدمة أهدافه وقيمه.
٣. الاستعداد والرغبة لبذل المزيد من الجهد من أجل صالح المنظمة وأهدافها (Dutka, 2008: 89).

ومن أبرز التعريفات للمناخ التنظيمي تحت هذا الاتجاه تعريف بوشنان (Buchanan, 1999: 560) حيث عرّفه بأنه: " انجذاب الأفراد أو تعلقهم الفعّال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها".

أما بورتر وآخرون (Porter, et, al, 2002: 27) فقد عرّفوه بأنه: "القوة النسبية لهوية الفرد من المنظمة وانغماسه فيها"، في حين عرفه ماودي (Mowdy, 1979: 11) بأنه: "حالة يتمثل الفرد فيها بقيم وأهداف المنظمة ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافها المرجوة". كما أشار ماودي إلى أن المناخ التنظيمي ينمو ويتطور لدى الفرد خلال ثلاث مراحل زمنية متتالية، مرحلة ما قبل الدخول للعمل، ومرحلة البدء في العمل، ومرحلة الترسخ.

أبعاد المناخ التنظيمي:

لقد ميز كدرون (Kidron, 1978: 89-99) بين بعدين للمناخ هما:

١. المناخ الأخلاقي: ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتباره جزءاً من قيمها وأهدافها.

٢. المناخ المحسوب: ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة على الرغم من وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل.

أما ماير، والين، وسميث (Meyer, Allen & Smith, 2005: 45-67)، فقد ميزوا بين ثلاثة مكونات للمناخ التنظيمي هي:

٣. المناخ المؤثر: ويتأثر هذه المكون بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث، أهمية العمل، وهوية العمل، ودرجة

الاستقلالية، وتنوع المهارات، والتغذية الراجعة من الإشراف، كما أن هذا الجانب من المناخ يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة المنظمة تسمح له بالمشاركة الفعّالة في عملية صنع القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه.

٤. المناخ المعياري: ويقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالمناخ نحو البقاء في المنظمة، وفي غالب الأحيان يتعزز الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من قبل المنظمة، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تطبيق الإجراءات وإنجاز العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة (Cohen, 2003:208).

٥. المناخ المستمر: ويمكن فهم هذا المكون من خلال النظر إلى درجة المناخ الموجودة عند الفرد والتي تحكمها القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع المنظمة مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قراراً بالعمل لدى جهات أخرى. لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة بمجموعة من العوامل، فمثلاً تقدم السن وطول العمر الوظيفي يعدّان من المؤشرات لوجود الرغبة لدى الفرد في الاستمرار بعمله. وذلك على افتراض أن الفرد قد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة. وأن أي تقريط أو تهاون من قبله يعدّ بمثابة خسارة له، وعلى وجه الخصوص إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، (2008: 99-112) &kilier.

(Scarapelle

خصائص المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي تعبيراً أساسياً عن خصائص البيئة الداخلية

المؤسسة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ لقرارا ت، طبيعة العمل، التكنولوجي (Prati., Douglas, Ferris, 2008: 21-41).

كما يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة. ولا يعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط (Crabbe, 2009: 36-39).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن مفهوم المناخ التنظيمي يتميز بالخصائص التالية:

1. المناخ التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
 2. يؤثر المناخ التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
 3. يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات الآتية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والأيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- يتصف المناخ التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد .

أبعاد المناخ التنظيمي:

1. يجب الإشارة إلى صعوبة تحديد أبعاد المناخ التنظيم، حيث هناك من قسمها إلى ستة (نمط الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعملين، مدى

تأثير العاملين على مجريات الأمور في المنظمة، استخدام التكنولوجيا،
الحوافز) (Cohen, 2003:98).

٢. وأجملها آخر في عوامل خارجية (البيئة المادية والبيئة الثقافية
الاجتماعية) وعوامل داخلية (المركزية، الحجم، التقنية) وعوامل
شخصية (نمط القيادة، الرقابة والتحفيز). في حين اقتصر آخر في
تحديده لأبعاد المناخ التنظيمي على الهيكل التنظيمي والتنظيم والأهداف
(Douglas, 2005:79-99).

وفيما يلي بيان بأبعاد المناخ التنظيمي كما أوردها (شديفات، 2002م):

- **الهيكل التنظيمي**: نقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب

الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما انه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة.

- **نمط القيادة**: تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة التنظيمية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها. والقيادة في إطار الممارسة التنظيمية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بمناخ عالي ومثابرة لانجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم.

- **نمط الاتصال**: تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات

التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لانجازه، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب النسب لأدائه وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثر انجازه وزيادة معدلات الحوادث والفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة.

- **التكنولوجيا**: يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير

من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات التنظيمية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة. ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا، فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها:

ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها ضرورة العمل على تطوير الأنظمة التنظيمية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها. العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها و قدراتها . والعمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا (الطويل، 2006: 47-49).

- العمل الجماعي و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات :ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف. فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير على سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول . وقرار المشاركة هو الأقرب لواقع الحال في المنظمة التنظيمية ، لأنه قرار يتم تصنيعه بشكل جماعي ونتيجة للمناقشات وتبادل الآراء ومن ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات التنظيمية أو التنظيمية (Baker, 2009: 39-68) .

- الحوافز: تعود كلمة حوافز إلى مادة حفز في اللغة وهي بمعنى دفعه من خلفه. وتشير لفظة الحوافز في معناها الإصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل و الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته (العلي، 2009: 104).

مجالات المناخ التنظيمي لخصائص سلوك المديرين:

ويشير هالين وكروفت (Halpin & Croft, 2005: 155-200) إلى أن

هناك مجالات للمناخ التنظيمي تتعلق بخصائص سلوك المديرين وهذه المجالات هي :

- التبعاد : Disengagement: ويشير هذا البعد إلى أن المديرين لا يعملون سويا كفريق متكامل في المدرسة بل يعمل كل منهم في اتجاه مختلف عن الآخرين ، ولديهم نزعة نحو العمل فرادي. المديرين لا يعملون سويا كفريق متكامل والعمل فردي. المديرون لا يعملون سويا كفريق واحد متكامل ولديهم النزعة نحو العمل فرادي.

- الإعاقة Hindrance: يشير هذا البعد إلى إحساس المديرين بأن مدير المدرسة يثقل كاهلهم بالأعمال الروتينية وأعمال اللجان المختلفة والتي يعتقدون أنها غير ضرورية لذا فهم يشعرون أن المدير يحاول تعطيلهم عن أداء الأعمال التي يكلفون بها. اثقال كاهل المديرين بالأعمال الروتينية وأعمال اللجان المختلفة. شعورهم بالتعطيل عن أداء الأعمال التي يكلفون بها.

- الروح المعنوية Esprit: ويشير هذا البعد إلى الروح المعنوية المسيطرة على مديري المدرسة ، فالمديرون يشعرون بالرضا والانتماء للمدرسة نتيجة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية ، وفي ذات الوقت بالاستمتاع بتأدية وإنجاز الأعمال التي يكلفون بها.

شعورهم بالرضا والانتماء للمدرسة نظرا لإشباع حاجاتهم الاجتماعية. الاستمتاع بتأدية وإنجاز الأعمال التي يكلفون بها. الألفة Intimacy: ويشير هذا البعد إلى وجود علاقات طيبة بين مديري المدرسة، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية، وإن كان هذا الإحساس بالرضا لا يرتبط بالإنجاز في العمل. وجود علاقات طيبة بين المديرين في المدرسة. الإحساس بالرضا لا يرتابه من في العمل. (Halpin & Croft, 2005: 155-

يرى هالبن وكروفت (Halpin & Corft 2005: 67-89) أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصلا، يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل. وعلى امتداد هذا التدرج يميز هالبن وكروفت بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي كما يلي:
المناخ المفتوح :

يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها ، والسلوك الصادق من جميع العاملين بالمدرسة ، وفيه يعمل مدير المدرسة على تسهيل إنجاز المديرين لإكمالهم دون أن نرهقهم بالأعمال الروتينية ما يساعد على إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للمديرين بسهولة ويسر. ارتفاع الروح المعنوية وانخفاض درجة التباعد . ارتفاع نسبة القدوة في العمل (العلي، 2009: 58).

مناخ الإدارة الذاتية:

السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للمديرين وإشباع حاجاتهم الاجتماعية في حدود مصلحة العلم وترتفع الروح المعنوية للمديرين في هذا المناخ وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح ، ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول .

المناخ الموجه:

وتتميز بأن الروح المعنوية للمديرين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع الإعاقة.
المناخ العائلي:

يتصف بالألفة الشديدة بين المديرين جميعا ، حيث توجه كل جهودهم نحو حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كافي بتحقيق أهداف المدرسة وإنجاز العمل ،

الروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود الرضا الوظيفي (Halpin & Corft , 2005: 112-117) .
المناخ الأبوي :

يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي المدير المدرسة وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين المديرين العاملين معه ، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للمديرين العاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية ، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعد تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العلم ولحاجاتهم الاجتماعية يرتفع كل من درجة التباعد والإعاقة والألفة وتنخفض الروح المعنوية .
المناخ المغلق:

يسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع المديرين بالمدرسة نظرا لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل ، فالمدير غير قادر على توجيه " نشاط المديرين نحو إنجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية والروح المعنوية المنخفضة لدى المديرين. انخفاض الروح المعنوية بين العاملين في المدرسة بدرجة شديدة. ارتفاع كل من درجة التباعد والإعاقة درجة شديدة. انخفاض مستوى النزعة الإنسانية والألفة. الاهتمام بالشكلية في العمل. و عدم قدرته على توجيه نشاط المديرين نحو إنجاز العمل (Halpin & Corft , 2005: 117: 122) .

ويتصف العصر الذي نعيش فيه بهيمنة المنظمات وشمولها لكافة مناحي الحياة، إذ يتعامل معها الناس منذ الولادة وحتى الممات، فيتعلمون في منظمات ويعملون في منظمات، وينظرون إليها كنظام حيوي هام يقدم لهم الخدمات والمنتجات التي يحتاجون إليها، حيث إن لكل منظمة هدف تسعى لتحقيقه خلال مجموعة من الأعمال يقوم بها أفراد يملكون مؤهلات وقدرات معينة، ويبدلون

جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة، وبالمقابل يحصلون منه على مقومات عديدة تشبع بعض حاجاتهم، وعليه فإن العلاقة بين العاملين وبين منظماتهم، علاقة تكامل، فمصلحة المنظمة تقتضي الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء الذين تم بذل المال، والجهد في سبيل اختيارهم وتدريبهم وضمان ولائهم لها، ومصلحة العامل تقتضي البقاء في المنظمة التي أعدته وأهلتها، ووفرت له المناخ التنظيمي الملائم، وأسهمت في إشباع حاجاته المختلفة (حمامي، 2005: 79).

ويعد مفهوم المناخ مفهوماً قديماً في مجال العلوم الإنسانية، ولكنه في مجال الإدارة لم يحظ بالاهتمام الكافي، إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال المنظمات المختلفة، وأظهر العديد من الدراسات التي تبحث في مناخ العاملين وإلى أي جهة يجب أن يتجه، وهل من الممكن تجزئة المناخ، أم يختص بجهة واحدة دون غيرها، فكانت الإدارات تطالب بأن يكون مناخ العاملين نحو منظماتهم التي يعملون فيها، وتريد منهم الإخلاص في العمل، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها. أما النقابات العمالية التي أخذ يتزايد تأثيرها في تلك الفترة، فهي تطالب العاملين بالمناخ لها بوصفها المسؤولة عن حفظ حقوقهم، والحريصة على تحسين أوضاعهم وزيادة مكتسباتهم. (Friend lander, 2009: 220-267)

ولقد ازدادت الدراسات التي تبحث في المناخ التنظيمي ومقوماته، وأهم العوامل التي تؤثر فيه وتلك التي تتجم عنه، وسلكت في معظمها مسلكاً تجريبياً خاصة بعد نجاح النمط الياباني في الإدارة، حيث أشارت الدراسات إلى أن الموظف الياباني يمتاز عن غيره بمناخ أكبر للمنظمة التي يعمل فيها، ونجم عنه انخفاض واضح في نسب الغياب ودوران العمل، وازدياد في الإنتاجية، وارتفاع في الروح المعنوية للعاملين. (الكايد، 2004).

ويقول ستايرون (Styron, 2007: 213-223) لقد أصبحت المنظمات الضخمة، والتكنولوجيا المتقدمة، ظاهرة العصر، فقد تطورت التكنولوجيا وارتفع

مستوى الإنتاج، وتطورت أساليبه، وتحسنت وسائل تقديم الخدمات، ونمت المنظمات وازدادت أهميتها، وبمقدار ما أصبحت المنظمة مهمة لحياة الأفراد، فإن المنظمات غدت تعدّ الأفراد، الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها، وأخذت تبذل الجهد، وتتفق الأموال، وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتوليهم عناية خاصة، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيداً من الحوافز المادية والمعنوية، التي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة.

ومقابل ذلك فهي تطلب منهم المناخ لها، والإخلاص في خدمتها، وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية، أيماً أنها بأن مناخ العاملين لمنظماتهم يجعلهم يقبلون أهدافها وقيمها، ويبدون استعداداً لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، ويظهرون رغبة قوية في عدم تركها، أو الانتقال منها، فيما يعود عليها بالفوائد العديدة (الطويل، 2006: 87).

كما أصبح تقدم الدول ونجاحها، في تحقيق أهدافها وتطلعاتها، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة مؤسسات وأجهزة تلك الدول، على إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليها على أحسن وجه، وقدرة هذه المؤسسات والأجهزة من جانب آخر، تتوقف على نوعية العاملين فيها، وعلى مستوى كفاءتهم وقيمهم، وكلما كان لدى العاملين مناخ لمنظماتهم ومؤسساتهم استطاعت هذه المنظمات والمؤسسات القيام بدورها وتحقيق أهدافها (تيم، 2004).

(١) عوامل شخصية: وهي تعمل على زيادة درجة المناخ التنظيمي من خلال الاهتمام بخلفية الموظف، وثقافته، والنظرة الإيجابية لذاته، والرغبة في تحقيق ذاته، ومدى أهمية العمل بالنسبة له.

(٢) عوامل تنظيمية: وهي تعمل على زيادة درجة المناخ التنظيمي من خلال الاهتمام ببيئة المنظمة، ومحتوى العمل، وطبيعته، وخصائصه، ونمط القيادة التنظيمية، والمناخ التنظيمي بشكل عام .

كما أورد السالم (1999 : 27)، ملخصاً لمجمل خصائص المناخ التنظيمي على النحو الآتي:

أ. المناخ التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر التنظيمية الأخرى.

ب. أن المناخ التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية يتم متابعتها من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة التي تجسد مدى ولائهم.

ج. أن المناخ التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية، وظواهر تنظيمية أخرى داخل المنظمة.

ويقول الرواشدة (1995 : 7): المؤسسات التربوية عامة، والمدارس على وجه الخصوص تحتاج إلى مناخ تسوده علاقات شخصية إيجابية بين الإدارة والمديرين لتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وفعالية، لأن المديرين هم مصدر الإبداع والابتكار، فالعلاقات الشخصية التي يسودها الاحترام والتقدير والأمن والثقة تعمل على إشباع الحاجات الشخصية للمديرين والمتمثلة بالطمأنينة والانتماء والكرامة، مما يحفزهم للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

مراحل تطور المناخ التنظيمي:

بيّنت الحنيطي (2007)، أن المناخ التنظيمي يتطور لدى الفرد ماراً في ثلاث مراحل هي:

١. مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة): ومدة هذه المرحلة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار ويكون توجهه الرئيس في هذه الفترة الحصول على القبول والأمن من قبل

المنظمة، وأيضاً محاولة التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة، والفرد في هذه المرحلة يظهر مجموعة من الخبرات، مثل: نمو اتجاهات الجماعة نحو المنظمة، وفهم إدراك التوقعات، وتحديات العمل، ووضوح الدور، وظهور الجماعة المتماسكة، وتضارب المناخ، والشعور بالصدمة.

٢. مرحلة العمل والإنجاز: ومدتها تتراوح بين العامين والأربعة أعوام، في هذه المرحلة، يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلة بالخبرات الآتية: الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم المناخ للمنظمة والعمل.

٣. مرحلة الثقة بالمنظمة: تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدء التحاق الفرد بالمنظمة وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات المناخ التي تكونت في المراحل السابقة نحو المنظمة، وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.

العوامل المساعدة في تكوين المناخ التنظيمي:

أوضح ستيرز (Steers, 2007 : 221) في أنموذجه الذي وضعه عام (2007) العوامل المؤثرة في تكوين المناخ التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفات العوامل والسلوك إلى مجموعات كالاتي:

1. الخصائص الشخصية.

2. خصائص العمل.

3. خبرات العمل.

وتبعاً لهذا الأنموذج رأى ستيرز (Steers) أن الخصائص الشخصية، وخصائص العمل، وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وبالتالي تكون لدى الفرد الميل للاندماج بمنظّمته، ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل المزيد من الجهد تجاهها، مما

ينتج عنها رغبة قوية للفرد في عدم ترك المنظمة التي يعمل فيها، وبذل المزيد والجهد لتحقيق أهدافها المنشودة (Dutka, 2008: 343).

وإن وضوح أهداف المنظمة، وتحديد أدوار العاملين فيها وشعور الفرد بالهوية والنفوذ والمكانة داخل المنظمة، والاستقلالية في العمل، والرضا عن العمل، ووجود الرغبة المسبقة لدى الفرد في دخوله للمنظمة، ودرجة التماسك والتلاحم بين العاملين، وأسلوب القيادة غير التسلطي أو المتسيب، والمناخ التنظيمي المشجع على الإنجاز والعطاء والإبداع، ووجود الرغبة لدى الفرد في تحقيق الإنجاز والشعور به، والخدمة الطويلة في المنظمة، والمشاركة في تحقيق أهدافها، ووجود نظام حوافز جيد، وفرص الترقية المتاحة، تعدّ جميعها أسباباً مكونة للالتزام التنظيمي القوي وتجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم وتجاه المنظمة على حد سواء (Steers, 2007:127).

حيث إن المنظمة التي تتصف بعمق التزام أفرادها تستطيع أن تتكيف بدرجة عالية مع المتغيرات التي تحدثها التكنولوجيا، أو تلك التي توجد في سائر المجالات ويتقبلها الأفراد بسهولة، ويندفعون تلقائياً للإبداع والإنجاز لأنهم يندمجون مع المنظمة ويتقبلون أهدافها وقيمها، فتقل نسب التغيب أو التسرب، وحوادث التخريب، ووسائل الاضطرابات وغير ذلك مما يضر بمصالح المنظمة وإنتاجيتها وينجم عن كل ذلك ارتفاع ملحوظ في نسب الإنتاج وتحسن واضح في نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة، (Scarapelle & kilier, 2008: 68).

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي.

يؤكد كثير من الباحثين أن الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل؛ لذا فقد قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي، هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها.

وكثير من المنظمات تستخدم المسوحات واستطلاعات الرأي للتعرف على اتجاهات العاملين وقياسها نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل والمنظمة وسياساتها (Friend lander, 2009: 66-69).

ويقول بيكر (Baker, 2009: 147) يعدّ رضا الفرد عن مهنته أمراً أساسياً لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي، ونجاح الفرد في عمله. بالإضافة إلى أن الرضا يمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في الجوانب الأخرى من حياته، وأن كثيراً من مشكلات العاملين النفسية تعزى إلى أن عملهم لا يشبع حاجتهم، ولا يرضي طموحاتهم. فرضا الفرد عن عمله، يؤدي إلى زيادة في الجهد الذي يبذله في العمل، واستغراقه فيه، وتوحده معه. كل ذلك بفضل إشباع حاجاته. فالكفاءة المهنية تعتمد في جانب كبير منها، على مدى رضا الفرد عن عمله وشعوره بالنجاح والتقدم فيه. فالرضا الوظيفي لدى العاملين يتأثر بحجم الإشباعات التي يوفرها لهم العمل، وتنعكس آثار هذا الرضا على العمل، وعلى المؤسسات التي يعملون فيها، ويتمثل ذلك بالمشاعر الإيجابية التي يحملها العاملون تجاه أعمالهم ومؤسساتهم مما ينعكس بالتالي على الإنتاجية.

وتنطلق نظرية الرضا الوظيفي من تأكيد أن الرضا عن العمل يحقق زيادة الإنتاج، ويتضمن هذا الرضا الاهتمام بالعنصر البشري في المدرسة، والعمل على إشباع حاجات الأفراد ورغباتهم باعتبار أن ذلك من أهم متطلبات تحقيق الأهداف المدرسية وتدعيم وجودها في المجتمع، كما يتضمن المعاملة العادلة للعاملين، وتوفير الفرصة لهم لتفعيل مهاراتهم وتحقيق ذواتهم، وكذلك توفير الفرصة لهم في صنع القرار وتحسين العلاقات الاجتماعية، وتوفير بيئة عمل آمنة تتسم بالجودة في بعدها المادي والمعنوي، وهذا من شأنه أن يحقق الرضا الوظيفي سواء على المدى القريب أم البعيد مما يؤدي إلى التأثير في العاملين على بذل أقصى جهودهم تجاه عملهم (Abouserie, 2005: 82-89).

ويرى تيم (2004) أن تقدم أية مهنة مرهون بإقناع العناصر البشرية بعملها

ورضاها عنه، حيث يتم تحقيق أكبر درجة رضا وظيفي لدى المديرين من خلال حفزهم وتوفير بيئة ملائمة لهم أملاً في إشباع حاجاتهم، وهذا بدوره يحمسهم ويدفعهم إلى العطاء والإنجاز والإبداع بروح وثابة في مؤسساتهم التعليمية، ومن الحكمة البحث عن مصادر الرضا الوظيفي لدى المديرين وتعزيزها، ومصادر عدم الرضا وتقديم الحلول لها طالما أن المديرين يشكلون قطاعاً تربوياً كبيراً في مدارسهم.

ونقول البكري (2005: 80) أن الرضا الوظيفي سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة لا يكون ثابتاً، بل هو في حالة ديناميكية متغيرة، فما يمكن أن يكون مرضياً في وقت ما قد لا يكون كذلك في وقت آخر.

وترى حسين (2002:13) أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد من الاتجاهات والمشاعر نحو الوظيفة والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يعتقد الفرد أنه يحصل عليه من عمله، وكلما كان اعتقاد الفرد إيجابياً كانت مشاعره إيجابية، ودرجة رضاه عالية. ودرجة الرضا عن العمل تمثل سلوكاً ضمناً، أو مستتراً، يكمن في وجدان الفرد، وقد تظل هذه المشاعر كامنة في الفرد نفسه، وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر.

ويؤكد شلدون (Sheldon 2000 : 142-150) أن لرضا المدير أهمية خاصة حيث إن مهنة التدريس مهنة شاقة، ومتطلباتها كثيرة، كما أن تقدم المجتمع مرهون بأداء المدير لعمله، واقتناعه به، ورضاه عنه، وعليه فالمدير هو القيم الأمين على تراث المجتمع الثقافي، وهو مسؤول عن تجديد هذا التراث وتطويره.

مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد بذلت هيربرت (Herpert) محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، المشار إليها في دوجلاس (Douglas 2005 : 55) ح تى عرّفت الرضا الوظيفي بأنه: " عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، والنتائج عن

إدراكهم الحالي لما تقدمه الوظيفة إليهم، وإدراكهم لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة.

أما فرندلندر (Friend lander, 2009: 177) فقد أشار إلى أن مفهوم الرضا الوظيفي يدور حول فكرة أساسية مفادها: أن الرضا يتمركز حول موقف العامل إيجاباً، أو سلباً تجاه عمله، أي تقديره لعمله من حيث ميله له، أو كرهه له . وعرف الزايد (2005: 55) الرضا الوظيفي بأنه: " عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته، من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة".

في حين عرفت حمامي (2005: 76) الرضا الوظيفي بأنه: "شعور داخلي يكون إيجابياً نحو العمل فيزيد من الإنتاج، أو سلبياً فيؤدي إلى التقاعس عن العمل، وهناك عدد من الأمور التي تؤثر فيه، منها ظروف العمل، والعمل نفسه، ونظام المكافآت، والحوافز، والعلاقات مع الزملاء".

ويستطرد حمامي (2005: 65) إلى أن مفهوم الرضا عن العمل يتكون من مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل، والتي يمكن اعتبارها انعكاساً لمدى الإشباع الذي يستمده في هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه، ومن سلوك رئيسه، ومن بيئة العمل الداخلية والخارجية بوجه عام.

في حين أوضح الروقي (2002: 93) أن الرضا الوظيفي يعبر عن حالة من المشاعر الإيجابية والمشجعة والناطقة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، وما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وكلما تناقصت الفجوة بين الإدراكين، كلما ارتفع الرضا الوظيفي لدى العاملين.

عوامل الرضا الوظيفي:

لقد واجه الباحثون صعوبة كبيرة في تحديد عوامل الرضا الوظيفي؛ بسبب كثرة الميول المفضلة لدى كل فرد، وأن هذه الميول غير محددة، إلا أن هناك

نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، وهذه المجالات يمكن أن تكون هي عناصر الرضا الوظيفي.

(Dutka, 2008: 244)

حيث ذكر القاعود (2005: 156) أن كيث حدد ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل بثلاثة منها بالعمل مباشرة، وهي: كفاية الإشراف المباشر، والرضا عن العمل، والاندماج مع الزملاء. والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب ذات علاقة بالعمل، وهي: توفير الأهداف في المنظمة، وتوفير مناخ من العدالة والموضوعية في العمل، خاصة توزيع المهام والأدوار، والحالة الصحية البدنية والذهنية.

كما ذكر الطويل (2006: 87) أن فليبو (flepo) وضع قائمة أخرى من العوامل المؤثرة في رضا الأفراد ومن بين هذه العوامل: الأجر، والاستقرار في العمل، وظروف العمل، وتقدير العمل المنجز، والقيادة العادلة والكفاءة، والفرص المتاحة، والانسجام مع الزملاء في العمل، والمزايا المتحصل عليها خلاف الأجر، والمركز الاجتماعي، والقيام بعمل له أهمية.

وأشار شديفات (2002: 146) إلى أن ويس وآخرون (Weiss, et, al) حددوا عشرين عنصراً من بيئة العمل يسهم كل منها في تشكيل الرضا الوظيفي للفرد في أية منظمة، ومن أبرز هذه العناصر: استغلال القدرات والنشاط، والتقدم الوظيفي، والسلطة والإشراف، وزملاء العمل، وسياسة العمل، والاستقلالية، والراتب، والتقدير والأمن، والاستقرار.

أما الكايد (2004:99) فقد حدد تسعة عوامل للرضا الوظيفي هي: النمو النفسي والفرصة لاتخاذ قرارات خاصة بالعمل، والرواتب والضمانات، والمسؤولية والاعتراف والتقدير، والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين، وأساليب الإشراف، وفرص الترقية والتقدم الوظيفي، وظروف العمل وبيئته المادية (إضاءة، وتكييف، وأثاث وغيرها...)، ومتطلبات العمل (ساعات العمل،

وظروفه وغيرها...)، والحالة الاجتماعية، والسمعة، والمكانة الاجتماعية للوظيفة وشاغلها، وأنظمة الإدارة والإجراءات التنظيمية والاعتراف الشخصي. وبعد هذا العرض للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بشكل عام، فإن الباحث يخلص إلى أن أهم العوامل التي تؤثر في الرضا يمكن أن تتمثل في الآتي: العمل نفسه وظروفه، والإحساس بالأمن والاستقرار، وتوافر المكافآت والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية، ووضوح أهداف العمل، والعلاقات مع الزملاء، وديمقراطية العمل، ونمط الإشراف السائد في المؤسسات، وتكافؤ الفرص بين الأفراد، وفرص النمو والترقية المتاحة، والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد والمؤسسة، والتوافق بين أفراد المؤسسة الواحدة، والمكانة الاجتماعية للوظيفة التي يشغلها الفرد، بجانب العوامل النفسية التي من أهمها اقتناع الشخص بعمله، وإمكانية الحصول على عمل أفضل أو عدمه.

نظريات الرضا الوظيفي :

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا، أو عدم الرضا الوظيفي، ومن أهم النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي وحازت قبولاً واسع الانتشار النظريات الآتية التي يوردها نشوان (2006: 40) :

نظرية (x) ونظرية (Y) لدوجلاس مكريجور (Douglas McGregor):

لقد نشر مكريجور، الذي كان متأثراً كثيراً بماسلو، كتابه المشهور (The Human Side of Enterprise) عام (1960)، وضمنه هاتين النظريتين. وتقوم نظرية (x) على الافتراضات التالية:

١. أن الناس لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا ذلك.
٢. أن معظم الناس لا يعملون إلا إذا أُجبروا على ذلك، وتحت المراقبة والتهديد والعقاب.

٣. أن معظم الناس يرغبون في أن يكونوا موجهين، و لا يتحملون المسؤولية، وقليلو الطموح، ويهتمون بالأمن إلى حد كبير.

أما نظرية (Y) فتقوم على الافتراضات التالية:

١. أن معظم الناس يوجهون أنفسهم لإنجاز الأهداف التي التزموا بتحقيقها، وأن هذا المناخ يزداد مع المكافأة المصاحبة لإنجاز هذه الأهداف.
٢. أن معظم الناس يمكن أن يتعلموا البحث عن تحمل المسؤولية، وليس قبولها فقط.

٣. أن معظم الناس مبدعون في العمل، ولكن طاقتهم الخلاقة في أغلب المؤسسات مستثمرة جزئياً (Friend lander, 2009: 267).

وتعتبر هذه النظرية العمل بالنسبة للأفراد أمراً طبيعياً وذاتياً، وأنهم لا يعملون لتجنب العقاب ولكن لإنجاز شيء ذي قيمة ومعنى بالنسبة لهم. وهذه الافتراضات هي التي أكسبت هذه النظرية الأهمية في الأبحاث السلوكية المتعلقة بالعمل.

نظرية التنظيم الهرمي للحاجات لماسلو (Needs Maslows Hierarchy of):

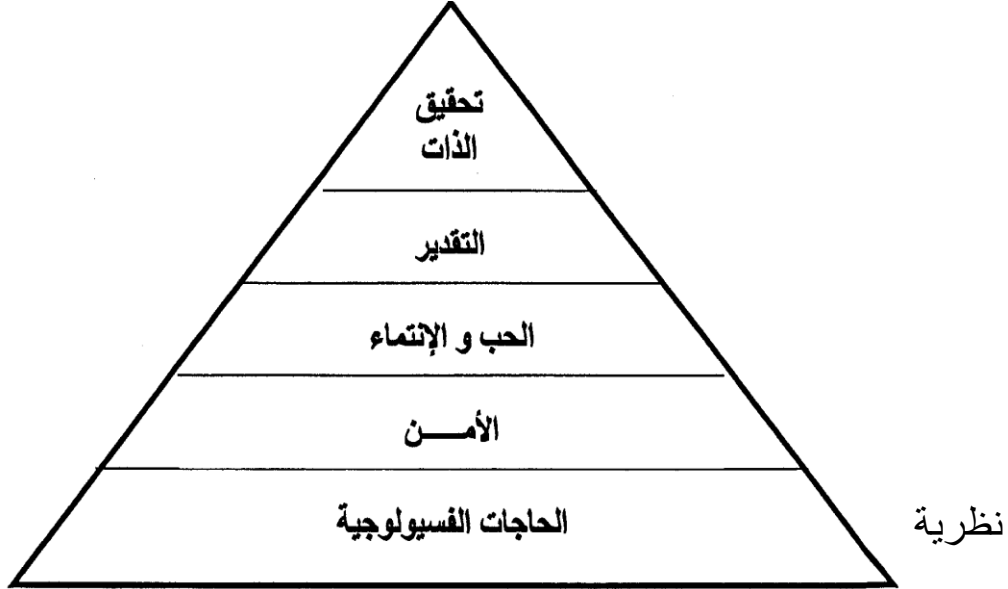
وتعد نظرية أبراهام ماسلو من أكثر نظريات الرضا الوظيفي انتشاراً، وتقوم على افتراض أن السلوك الإنساني يتأثر عندما يحاول الأفراد إشباع حاجاتهم غير المشبعة. كما تفترض هذه النظرية أيضاً أن الحاجات الإنسانية متدرجة في الأهمية وبشكل هرمي، وأنه إذا ما أريد تحريك سلوك من أجل إشباع حاجة عليا، فإنه يجب أن تكون الحاجات الدنيا مشبعة. والحاجات الإنسانية التي حددتها هذه النظرية هي حسب الترتيب الآتي:

١. الحاجات العضوية أو الفسيولوجية (Physiological Needs):

وتمثل حاجات الجسم الأساسية مثل: الطعام، والماء، والنوم، وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية.

٢. الحاجة إلى الأمن (Safety Needs): وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي.
 ٣. الحاجة إلى الانتماء (Belonging Needs): وتمثل الحاجة لمشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي والمحبة، والعضوية في جماعة وأن يكون الفرد مقبولاً لدى الآخرين.
 ٤. الحاجة إلى تقدير الذات (Needs Esteem (Status)): يقول ماسلو بأن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاث السابقة، وهي الحاجة للشعور بالأهمية أو التميز بين الآخرين.
 ٥. الحاجة إلى تحقيق الذات (Self-Actualization Needs): وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة، وتعدّ هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات (Friend lander, 2009: 137-140).
- وتستند هذه الهرمية أو تدرج الحاجات إلى افتراضين أساسيين هما: أن الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك. وأنه عندما يتم إشباع الحاجة فإنها لن تعود دافعة للسلوك. ولهذا فإن الحاجات العليا عند غالبية الناس تكون هي الأقل إشباعاً بالمقارنة مع الحاجات الدنيا.
- وعلى الرغم من القبول الواسع لنظرية ماسلو في تفسير السلوك الإنساني، إلا أن هذه النظرية، لم تدعم بالدراسة الميدانية في المؤسسات. وقد ألفت بعض الدراسات ظلالاً من الشك حول مدى دقة هرمية الحاجات لماسلو، التي حذر من استخدامها ماسلو نفسه. ولقد أعطيت هذه النظرية أهمية كبيرة في دراسة الرضا الوظيفي وهي واحدة من النظريات التي تؤكد بأن للفرد حاجات يكافح لتحقيقها، وأن سلوك الإنسان تحكمه حاجاته ورغباته، كما أن حاجات الفرد ومصالحته الشخصية تشكل منطلق دافعيته،

وهذا القول موجود بشكل مباشر وغير مباشر في جميع نظريات الرضا الوظيفي ، لكن هذا لا يعني بالضرورة أن اهتمام الفرد بحاجاته ومصالحه الذاتية يشكل إهمالا لمصالح الآخرين (Smith, 2000: 129-145).



تعد هذه النظرية من أهم النظريات التي عالجت موضوع الرضا الوظيفي وأثره في الرضا الوظيفي، حيث أجرى هيرزبرج ورفاقه دراستهم على (200) من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية، لتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها. وان تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات أو العوامل الدافعة، مثل: الإنجاز، والتقدير من الزملاء والرؤساء، وفرص النمو والترقي الوظيفي (Friendlander, 2009: 123-146).

وهذه العوامل تزيد من دافعية الفرد تجاه عمله، وفي حال غياب بعض هذه العوامل السابقة، يشعر الفرد بدرجة أقل من الرضا، وهناك عوامل خارجية أخرى أطلقوا عليها المحبطات (العوامل الوقائية) (Hygiene Factors): حيث ترتبط ببيئة العمل وظروفه، والحالة الاجتماعية، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء، والراتب، والعلاقة مع المرؤوسين،

والضمانات في العمل، وأطلقوا عليها اسم العوامل الصحية والوقائية. وعدم توفر هذه العوامل تسبب عدم الرضا الوظيفي للفرد، ولكن إذا تم توفرها بشكل معقول فإنها تضمن عدم الاستياء في العمل، ولكنها لا تضمن الرضا والنمو النفسي، وتؤكد النظرية أن الرضا والاستياء لا يوجدان على بساط واحد (حمادات، 2008: 45)

نظرية المساواة (Equity Theory):

تقوم نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) عام (1963) على العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي، حيث يعتقد أن المحدد الرئيس لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، وتتضح تلك النظرية في الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظفون أن مكافأة المنظمة، كالراتب والاعتراف والتقدير موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم (Perkins , 2005: 37-41).

وتعتمد نظرية العدالة على فكريتي المدخلات والعوائد بالنسبة للفرد، حيث إن المدخلات تعني: جدارة الشخص مثل العمر، ومستوى التعليم، والمهارة، وكبر السن، ومقدار الجهد المبذول في العمل. أما العوائد فهي: الجزاءات أو المكافأة التي يحصل عليها الشخص مثل: الراتب والامتيازات الأخرى والاعتراف والتقدير والترقية. ولكي يتم تحديد ما إذا كان توزيع مكافآت المنظمة عادلاً فإن الموظف يقارن نسبة ما يحصل عليه. (Prati, Douglas, & Ferris, 2008: 235)

نظرية التوقع:

يقول الطويل (2006: 193-196) بان فكتور فروم قد طور أنموذجاً في الرضا الوظيفي، يركز على الأفكار الآتية:

- أ. إن لدى الفرد دوافع بكثافات متباينة تعتمد على التفاعل المعقد للعلاقات بين درجة التفضيل والتوقع والفائدة المرجوة.
- ب. إن الفرد يختار السلوك أو يستجيب لعوامل الرضا الوظيفي الأقوى.
- ج. إن دافع الفرد في اختيار أحد بدائل التعامل مع الموقف، يتأثر بقيمة الفائدة المرجوة أو النتائج المتوقعة لهذا البديل.

وفي ضوء هذه الأفكار، يتبين أن بعد الإنتاجية لا يشكل غاية بالنسبة للفرد، وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف الخاصة التي يسعى لتحقيقها. فالفرد يبذل من الجهد إلى الحد الذي يعتقد أنه كاف لتحقيق أهدافه، وأن شدة دافعية الفرد لبذل الجهد تعتمد على مدى قناعته بأن هذا الجهد سيؤدي إلى تحقيق أهدافه، وعلى العلاقة بين الأداء في حالة القيام به ودرجة مناسبة المكافأة التي سوف يحققها وعلاقتها بإشباع رغباته وطموحاته (Crabbe, 2009: 145-167).

ويكمن جوهر نظرية التوقع، في أنها سلطت الضوء على أهمية فهم الأهداف الفردية للعاملين، وارتباط الأداء مع المكافأة، وارتباط المكافأة مع إشباع رغبات وطموحات الأفراد العاملين وأهدافهم. هذا يستوجب تفريد المكافأة بحيث تنتوع وتتفاوت للتجاوب مع حاجات العاملين. كما أن هذه النظرية أشارت إلى أهمية وعي العامل لما هو متوقع منه، وأن يكون قادراً على تقييم أدائه، وتقدير ما يترتب عليه من نتائج. (Crabbe, 2009: 276).

ويلاحظ أن النظريات السابقة مجتمعة أسهمت بشكل كبير في توجيه

الأنظار نحو الاهتمام بالعاملين، وتقدير واحترام التفكير بهم، لأنهم العامل الحاسم في بناء المؤسسات وتقدمها وازدهارها. كما تعد أيضاً محاولات جادة في تفسير السلوك الإنساني وخاصة في مجال العمل والتنبؤ به، بغية توجيهه لتحقيق أهداف العمل من جهة وتهيئة ظروف وشروط العمل المناسبة، التي تحقق رضا العاملين، وتزيد من دافعيتهم للعمل، ورغبتهم بالاستمرار فيه من جهة أخرى. كما أكدت هذه النظريات أهمية العمل، وقيمته، ودوره كقوة دافعة، وشخصت العوامل المؤثرة في مستوى دافعية العاملين للعمل، إلا أن كل هذه النظريات لا تخلو من بعض الثغرات أو الغموض الذي يحتاج إلى مزيد من الدراسات الميدانية لتفسيره. (الروقي، 2002:22).

ويمكن القول أن الرضا الوظيفي يتحقق لدى الفرد في الحالات الآتية:

١. أنه عندما تشبع الوظيفة حاجات الفرد المختلفة.
٢. أنه عندما تكون حاجات الفرد منسجمة مع قيمه.
٣. أنه عندما يشعر الفرد بعدالة المكافآت التي يحصل عليها من إنجاز عمل ما.
٤. أنه عندما يربط الفرد بين الأداء والرضا، فإذا قدم الموظف أداءً جيداً، تتحقق له درجة أكبر من الرضا .

كما يلاحظ أن النظريات السابقة مجتمعة أسهمت بشكل كبير في توجيه الأنظار نحو الاهتمام بالعاملين، وتقدير واحترام التفكير بهم، لأنهم العامل الحاسم في بناء المؤسسات وتقدمها وازدهارها. كما تعد أيضاً محاولات جادة في تفسير السلوك الإنساني وخاصة في مجال العمل والتنبؤ به، بغية توجيهه لتحقيق أهداف العمل من جهة وتهيئة ظروف وشروط العمل المناسبة، التي تحقق رضا العاملين، وتزيد من دافعيتهم للعمل، ورغبتهم بالاستمرار فيه من جهة أخرى. كما أكدت هذه النظريات أهمية

العمل، وقيمته، ودوره كقوة دافعة، وشخصت العوامل المؤثرة في مستوى دافعية العاملين للعمل، إلا أن كل هذه النظريات لا تخلو من بعض الثغرات أو الغموض الذي يحتاج إلى مزيد من الدراسات الميدانية لتفسيره.

أبعاد الرضا الوظيفي :

يذكر دوجلاس (Douglas, 2005:27-28) أنه على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد جوانب العمل التنظيمي التي تسهم في تشكيل الرضا الوظيفي للأفراد، إلا أن هذه الجوانب تقع ضمن ثلاثة مجالات هي :

١. الرضا عن سياسات العمل في المنظمة، وتشمل: سياسات الأجور

والتعويضات، والترقيات، والتأمينات.

٢. الرضا عن علاقات العمل (العلاقات بالآخرين في محيط العمل).

٣. الرضا عن طبيعة العمل ذاته.

ومن البديهي أن الرضا في أحد هذه الأبعاد ليس من الضروري أن يرتبط بالرضا عن الأبعاد الأخرى. فمن الممكن أن يحقق الفرد درجة رضا مرتفعة تجاه بعد سياسة العمل، لكن درجة الرضا لديه تكون منخفضة تجاه بعدي الرضا بعلاقات الزملاء في بيئة العمل، والرضا عن العمل ذاته، وقد يكون العكس صحيحاً لدى موظف آخر يشغل الوظيفة نفسها، وهذه البديهية ضرورية لأنه يتعين بمقتضاها أن تلجأ المنظمة التي تهدف إلى تنمية الرضا الوظيفي للعاملين بها إلى تحديد الأبعاد التي يشكو منها العاملون، ويتطلعون إلى تحسينها (Baker, 2009: 58-63) .

وإن الاختلاف في درجة الرضا الوظيفي، أو حتى عدم الرضا، أمر طبيعي بين العاملين، حتى لو كانوا يشغلون أعمالاً، أو وظائف متماثلة، وينشأ هذا الاختلاف بسبب الاختلاف في المعاملة التي يلقاها كل فرد من رئيسه، أو العلاقة التي تربطه بزملائه في العمل، فهذه كلها أمور يختلف

أثرها من شخص لآخر، كما أن فرص التقدم والترقية قد تختلف بين العاملين بسبب تفاوت أدائهم، أو أقدميتهم، أو غير ذلك من الاعتبارات. (Crabbe, 2009: 88-91)

وأشار فرانسيس (Francis, 1980: 24) إلى أن أحد الباحثين قام بمراجعة التجارب في هذا المجال، وتبين بأن هنالك سبعة أبعاد تحدد الرضا الوظيفي هي:

العمل نفسه، والإشراف، والمؤسسة وإدارتها، وفرص الترقية، والراتب والامتيازات المالية الأخرى، وزملاء العمل، وظروف العمل. محددات الرضا الوظيفي:

لقد أشار براتي واخرون (Prati, Douglas, & Ferris, 2008: 244-255) إلى أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاما مباشرا وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي، وتحديد مداه، إلا أنه اعتبر هناك ثلاثة عوامل محددة لهذا الرضا، هي:

١. عوامل ذاتية: تتعلق بالفرد نفسه من حيث قدراته، ومهاراته، ومستوى دافعيته، وقوة تأثير دوافع العمل لديه.
٢. عوامل تنظيمية: تتعلق بالتنظيم ذاته وما يسوده من أوضاع وعلاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف، ومن هذه العوامل: الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل، والرضا عن العلاقة بالرؤساء والزملاء، والرضا عن ظروف وشروط العمل.
٣. عوامل بيئية: وتأثيرها النظمي على الموظف، بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله ومن هذه العوامل الانتماء الاجتماعي، ونظرة المجتمع إلى الموظف، ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع وقيم. كل ذلك يعكس تأثيره

إيجاباً أو سلباً على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

وأشار دوتكا (Dutka, 2008:180) أن محددات الرضا الوظيفي هي (الأجر، والشعور بالضمان والأمن، ومظهر العمل، ومركزه الاجتماعي، وظروف العمل، والأقدمية في العمل، ودرجة قرب العامل من المنتج النهائي، وزملاء العمل، والمشرفون).

وبيّن كاتزل (Katzall (2004:256 أن محددات الرضا الوظيفي هي ظروف العمل، والعمل ذاته، والإشراف، والأجور، والترقية. كما أوضح روبنز (Robbins,2000:67) في كتابه "السلوك التنظيمي"، أن محددات الرضا الوظيفي هي: العمل الذي يتحدى المرء ذهنياً، والمكافآت العادلة، وظروف العمل المناسب، والزملاء المساندون.

المبحث الثالث

العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي

اختلفت وجهات النظر في تفسير العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وقد بين فرندلر أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وذلك باعتبار المناخ التنظيمي المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية بها، وطالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف، فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية، وبالتالي الارتقاء بأدائهم ، ومن ثم يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذي يربط بين الرضا والأداء (الطويل، 2006: 37).

فإذا أرادت الإدارة أن تحرك العاملين بها إلى بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم فإنها تستخدم الحوافز التي تشبع حاجاتهم المادية (العلاوات والمكافآت) أو الحوافز التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والذهنية (التقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وكما رأينا إن الدافع عبارة عن مركب معقد يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، فكذلك الحوافز ذات طبيعة معقدة تتأثر بعوامل كثيرة وهو ما يزيد صعوبة مهمة الإدارة. وحتى تنجح الإدارة في الحصول على السلوك المرغوب من الموظفين عليها إرساء القواعد السليمة للحوافز والتي لن يتم الوصول إليها إلا بدراسة العوامل المؤثرة على دافعية الأفراد والعاملين، وبالتالي اختيار الأسلوب المناسب للحوافز الذي يلبي متطلبات الحاجات غير المشبعة التي تولد الدافع لدى الفرد (Macneil, 2003:45-57).

وقد دلت دراسات عديدة على أن شعور المديرين بالرضا الوظيفي لا تنعكس آثاره على العمل وبنيته فحسب بل تتعداه إلى خارج العمل، كما أن

شعور العاملين تجاه أعمالهم يؤثر في مشاعرهم الأساسية تجاه أنفسهم وتقديرهم لذاتهم، كما تشير إلى أن هناك علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والأداء، كما يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المعايير استخداماً لقياس الفاعلية التنظيمية ويحدد الرضا الوظيفي بارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين وإقبالهم على انجاز العمل بجدية وبدرجة عالية من التعاون (Spector, 2007: 56).

يتضح مما سبق أهمية وخطورة الدور الذي تضطلع به القيادات التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي نجاح العمل المدرسي، فمن الأهمية بمكان الوقوف على واقع المناخ التنظيمي والإداري فيها، ودرجة تحقق عامل الرضا الوظيفي لدى العاملين، لضمان كفاءة العمل وجودة الإنتاجية. (Baker, 2009: 29).

بينما يعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تميز إحدى المدارس عن غيرها، وتؤثر في سلوك الأفراد ويكون نتاج عملية التفاعل بين مدير المدرسة والعاملين، ويتضح أن المفاهيم السابقة تتركز حول إن الشخص يستطيع أن يحكم على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة من خلال ما يدركه ويراه ويتعامل به في المدرسة (شديفات، 2002م).

ويرى الزايد (2005: 13) أن مدير المدرسة يعد المسئول الأول عن طبيعة المناخ التنظيمي وسير العمل في المدرسة من جميع النواحي، ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، ولا شك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة، ويمكن تصنيفها إلى مجالين: المجال الإداري والمجال الإشرافي التربوي، والاهتمام في الوقت الحاضر ينصب على الجانب الفني الإشرافي، على اعتبار أن مدير المدرسة مشرفاً تربوياً "مقيماً"، ولا يعني ذلك التقليل من أهمية الجانب الإداري لعمل المدير؛ وذلك لأن للتنظيم الإداري الفعال دوراً أساسياً وفاعلاً

في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ويرى رسمي (89: 2004) أنه نتيجة لتطور مفهوم الإدارة في وقتنا الحاضر كان هناك زيادة ملحوظة في مهام مدير المدرسة بسبب كثرة الطلاب، واتساع مجالات النشاطات المصاحبة، مما أحدث تغييراً كبيراً في مفهوم المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق مدير المدرسة الثانوية، الذي لم يعد كما كان في الماضي يصدر الأوامر، ويقوم بالواجبات والأعمال الكتابية، ويقوم بتدريس عدد من الحصص المدرسية، بل أصبح من مهامه أيضاً تنمية الطالب عقلياً، واجتماعياً، وروحياً من أجل إعدادة إعداداً مناسباً حاضراً ومستقبلاً.

أما المدير فهو أحد المدخلات التربوية وأهمها في إنجاح العملية التعليمية، فقد أشار مصطفى (2008: 37-45) إلى أهميته من خلال تأكيد المهتمين بالتربية والتعليم على أن نجاح العملية التربوية، وتحقيق أهدافها يتوقفان بشكل كبير على المدير المؤهل المؤمن بمهنته، ومن هنا جاء الاهتمام بالمدير، وضرورة تأهيله، وتوفير البيئة التربوية المناسبة له.

وقد جاء الاهتمام بالرضا الوظيفي في المنظمات من الاعتقاد بأن العاملين الراضين أكثر إنتاجاً من غير الراضين، فالرضا عن العمل من الأمور الأساسية بالنسبة للفرد والمجتمع، فإذا وجد شعور بالرضا لدى الفرد عن العمل وعن مرؤوسيه ينتج بينه وبين من يعمل معه توافق نفسي واجتماعي، وهذا بدوره ينعكس أثره إيجابياً على أداء الفرد وعلى مناخه بالمناخ التنظيمي (Prati, Douglas, & Ferris, 2008: 67-78).

ويضيف عاشور (2005: 338-346) أن باحثوا مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة حملوا لواء هذه الفكرة، وقاموا بتأكيداتها وتبريرها في كتاباتهم وبحوثهم، وقاموا بتقويم العلاقة بين الرضا والأداء بوصفها علاقة سببية بين الرضا كمتغير يمثل السبب، والأداء كمتغير النتيجة، وبرروا ذلك

بافتراض أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه للعمل وإقباله عليه، كما يزداد انتماؤه للمنظمة التي يعمل بها فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه، أما الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله فإن حماسه لهذا العمل يقل، ويقل تبعاً لذلك إقباله عليه ومن ثم أداؤه.

وينظر نشوان (2006: 12-22) إلى الرضا الوظيفي على أنه من أكثر الموضوعات أهمية بالنسبة لمديري المدارس، وذلك لارتباطه المباشر بمناخاتهم داخل المدرسة وخارجها، فالمديرون الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يؤدون عملهم بشكل أفضل، ذلك أن رضا المدير عن مهنته ضروري لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الذي يقوم على أساسه تقييم المدير وأداؤه، ونظراً لأن رضا المدير عن عمله وعن الظروف المحيطة به يجعله أكثر عطاءً وحماساً في مهنته، فإن المدرسة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها على الوجه الأكمل إلا إذا كان المديرون راضون عن عملهم ومقتنعون به.

ويرى كريم (2001: 44م) أن الرضا الوظيفي يهتم كمفهوم سلوكي بقياس درجة تقبل الفرد لوظيفته من جميع نواحيها من خلال النظر إلى ما تحققه له هذه الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة والمتجددة، فكلما زاد رضا الفرد عن وظيفته زاد من تمسكه وارتباطه بهذه الوظيفة، وكان ذلك عاملاً أساسياً في زيادة مستوى ولائه للمنظمة، ويتوقف تحقيق أهداف المنظمة، بدرجة كبيرة على ما يشعر به العاملون من رضا عن وظائفهم، في كل مستوى من مستويات الإدارة، ودرجة ولائهم لهذه الإدارة.

وبما أن الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الأهداف التعليمية، فإن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون عادة

متفانياً يبذل قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته (Baker, 2009:67-78) ، وهذا ما ننشده في مدير المدرسة.

كما أن تحسين ظروف العمل في المدارس وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لنشوء علاقات إنسانية إيجابية، قد يؤدي إلى تحقيق مستوى مناسب من الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع التعليمي، الذي ينعكس بدوره إيجابياً على مستوى المناخ التنظيمي للعاملين (Dutka, 2008 : 203).

ثانياً: الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

لقد أجريت دراسات عربية وأخرى أجنبية عديدة حول المناخ التنظيمي، وقد أشار الباحث إلى عدد منها مرتبة حسب تاريخ نشرها من الأقدم إلى الأحدث، وهي على النحو الآتي:

أ- الدراسات العربية:

أجرى الصائغ وحسين (2006م) دراسة بعنوان: (أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات)، هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعاً في المدارس الابتدائية ومعرفة ما إذا كانت الأنماط تتأثر بخبرة القائد التربوي أو مؤهله العلمي، كما هدفت إلى قياس درجة مناخ مدير المدرسة الابتدائية لعمله، ومعرفة ما إذا كانت درجة المناخ تتأثر بخبرة المدير أو مؤهله العلمي، وهل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وبين الأنماط القيادية التربوية.

أجريت هذه الدراسة على عينة المديرين بمدينة الرياض بلغ عدد أفرادها (177) مديراً واستخدم الباحثان أداتين، تتعلق الأولى بقياس الأنماط القيادية الشائعة، وتكشف الثانية درجة مناخ المدير لعمله، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

يميل مناخ المديرين لمهنة التدريس وارتباطهم بها إلى الاتجاه الموجب، مناخ المديرين في المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض إيجابياً، يميل ذوو الخبرة الطويلة من المديرين إلى استخدام النمط الديمقراطي، في حين يميل المديرون من ذوي الخبرة القصيرة إلى استخدام النمط الأوتوقراطي. ويوجد أثر لتفاعل الخبرة مع المؤهل على المناخات الديمقراطية والأوتوقراطية، وتوجد علاقة دالة إحصائياً بين المناخ ونمط القيادة

التربوية.

- وأجرت البكري (2005م) دراسة بعنوان: (درجة إدراك مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المقدمة لهم وأثر ذلك بمناخهم بالمناخ التنظيمي)، هدفت إلى إيجاد درجة إدراك مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المقدمة لهم وأثر ذلك في المناخ التنظيمي، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظتي إربد والمفرق.

تكونت عينة الدراسة من (221) مديراً ومديرة، يمثلون ما نسبته (25%) من مجتمع الدراسة، استخدمت الباحثة الاستبانة الخاصة بالحوافز التي تقدمها وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس الحكومية، كما استخدمت المقياس الخاص بالمناخ التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوافز المادية والمعنوية ولمستوى المناخ التنظيمي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوافز المادية والمعنوية ولمستوى المناخ التنظيمي تعزى للخبرة. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وتقديرات أفراد العينة للحوافز المعنوية والمادية والحوافز بصورة عامة. و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة، للحوافز المادية والمعنوية ولمستوى المناخ التنظيمي تعزى للجنس.

وأجرى الرواشدة (2005م) دراسة بعنوان: (أثر المناخ الوظيفي لمديري المدارس على علاقاتهم مع المديرين من وجهة نظر المديرين في محافظة جرش)، هدفت إلى معرفة مستويات المناخ التنظيمي لمديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين، كما هدفت إلى

معرفة أثر كل من مستوى المدرسة والمناخ التنظيمي للمدير، وخبرته في ممارسة الإدارة، وعدد المديرين في المدرسة على العلاقة الشخصية بين المديرين والمديرين.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات العاملين في المدارس الحكومية في محافظة جرش ، أما عينة الدراسة فقد اختيرت بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث استبانة اشتملت على مقياسين الأول لتقدير مستوى المناخ التنظيمي لمدير المدرسة، والثاني لتقدير طبيعة العلاقة الشخصية بين المدير والمديرين من وجهة نظر المديرين . وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

١. انقسم المديرين إلى ثلاث فئات هي: فئة ذوي المناخ التنظيمي المرتفع. وفئة ذوي المناخ التنظيمي المتوسط. وفئة ذوي المناخ التنظيمي المنخفض. وإن مديري ومديرات المدارس الثانوية أكثر مناخ لوظيفتهم من نظرائهم في المدارس الأساسية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة الشخصية بين مدير المدرسة والمديرين تعزى لمستوى المدرسة ولصالح المدارس الأساسية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في طبيعة العلاقة الشخصية بين مدير المدرسة والمديرين تعزى إلى الاختلاف في مستوى المناخ التنظيمي لمدير المدرسة من وجهة نظر المديرين ولصالح المديرين ذوي المناخ التنظيمي المرتفع. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في طبيعة هذه العلاقة تعزى إلى الاختلاف في عدد المديرين في المدرسة لصالح العدد القليل من المديرين وأظهرت نتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الاختلاف في خبرة المدير في الإدارة والتفاعل بين المناخ التنظيمي لمدير المدرسة.

أما دراسة روبي والباكر (1995م) بعنوان " أنماط المناخ المؤسسي في المدارس الثانوية للبنين بدولة قطر كما يدركها المعلمون وعلاقته

بتوجيههم نحو القوة الاجتماعية"، والتي هدفت: إلى تحديد أنماط المناخ المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بدولة قطر كما يدركها المعلمون بهذه الدراسة ومعرفة العلاقة بين إدراك المعلمين للأبعاد التي تشكل نمط المناخ، ومدى توجههم نحو القوة الاجتماعية كمتغير من متغيرات الشخصية الحديثة.

وقد خلصت الدراسة إلى وصف لواقع أنماط المناخ المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية بدولة قطر، حيث تبين للباحث أن هذه الأنماط تختلف من مدرسه لأخرى وقد صعب تصنيفها حسبما حدد هالبين و كروفت . ووجد فروق بين الحاصلين على درجات عليا والحاصلين على درجات دنيا في التوجه نحو القوة الاجتماعية ، حيث كانت هذه الفروق لصالح الحاصلين على درجات دنيا .

ودراسة الشمري (1413هـ) بعنوان المناخ التنظيمي السائد في مدارس حائل الابتدائية والمتوسطة وعلاقته بالتحصيل الدراسي ، هادفا من ورائها إلى معرفة العلاقة بين نوع المناخ التنظيمي السائد والتحصيل الدراسي على أساس متوسط التحصيل الدراسي لطلاب المرحلة الابتدائية والمتوسطة كل على حدة، وقد استخدمت الأداة التي صممها هالين وكروفت والتي نقلها للعربية سليمان الخضري . وكان من أهم النتائج ما يلي: وجود ثلاثة أنواع مناخية في المرحلة الابتدائية وهي المناخ المفتوح ومناخ الإدارة الذاتية والمناخ الموجه ويعتبر المناخ المفتوح هو السائد. ووجود نمطين في المدارس المتوسطة هما الإدارة الذاتية والمناخ الموجه و أن الأخير هو السائد. وأيضا وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين مدارس المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة في بعدي الانتماء لصالح المدارس الابتدائية وفي بعد الشكلية في المدارس المتوسطة. وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق فردية بين مدارس المرحلة الابتدائية والمتوسطة

في أبعاد الألفة والمحبة والقُدوة في العمل والنزعة الإنسانية والتركيز على الإنتاج.

الدراسات الأجنبية على المناخ التنظيمي:

أجرى جايدك () (Giduc, 2009) دراسة بعنوان: (أثر الانسجام بين المدير والمدير على المناخ التنظيمي لمديري المدارس الابتدائية)، هدفت إلى معرفة أثر الانسجام بين المدير والمدير على المناخ التنظيمي لمديري المدارس الابتدائية، وقد اشتملت عينة الدراسة على (122) مديراً و (21) مديراً في مدارس جنوبي البرتا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية في الانسجام بين المدير والمدير، والمناخ التنظيمي للمدير.

كما أجرى باولز () (Bowels, 2006) دراسة بعنوان: (بحث القوانين التنظيمية، الرضا السريع، والتركيز على تفعيلها ضمن الهيئات التنظيمية والتدريسية ببعض المدارس الدولية المختارة في ولاية تينيسي)، هدفت إلى مقارنة المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي، والميل للبقاء في العمل، لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات ولاية تنسي الأمريكية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود درجات مرتفعة من المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي، والميل للبقاء في العمل لهذه الجامعات، كما أظهرت أيضاً أن مستوى المناخ التنظيمي والرضا عن العمل في الجامعات الأهلية أعلى منه في الجامعات الحكومية.

وقامت جليك ونانسي () (Glick , L. Nancy, 2006) بدراسة بعنوان: (أثر كل من المناخ التنظيمي، ومدة الخدمة على الرضا الوظيفي، والميل لترك العمل)، هدفت إلى معرفة أثر كل من المناخ التنظيمي، وانسجام الدور، ومدة الخدمة على الرضا الوظيفي، والميل لترك العمل، وقد تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المديرين في كليات المجتمع وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين انسجام الدور والمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

وقامت مايرز () (Myers, 2004) بدراسة بعنوان: (العلاقة بين

المتغيرات التالية: البديل في القيادة، والتدريب على القيادة، والمناخ التنظيمي، وغموض الدور، وتعارض الدور، هدفت إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات التالية: البديل في القيادة، والتدريب على القيادة، والمناخ التنظيمي، وغموض الدور، تعارض الدور. وقد اشتملت الدراسة على عينة مكونة من (115) مديراً ثانوياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين عملية التدريب على القيادة والمناخ التنظيمي، وغموض الدور، وتعارض الدور.

أما دراسة بايرز (Byers, 2002) بعنوان: (العلاقة بين مناخات وسلوكيات المدراء الشخصية أثناء حل المشكلات والقوانين التنظيمية)، في ولاية بنسلفانيا التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين مستويات الصراع، أسلوب حل الصراع، وشخصية القائد، والمناخ التنظيمي لمديري ومديري المدارس الحكومية، واشتملت عينة الدراسة على (47) مديراً و (376) مدير مدرسة إعدادية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين مستوى الصراع، وأسلوب حل الصراع والمناخ التنظيمي.

وأجرى هازارد (Hazard,2002) دراسة بعنوان: (المستويات المثالية لفعالية القيادة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها الفعلية بالمدارس كما يراها المديرون). هدفت الدراسة إلى التعرف على المستويات المثالية لفعالية القيادة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالمناخات الفعلية للمدارس من وجهة نظر المديرين. وأظهرت الدراسة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية دالة بين مستويات القيادة وبين المناخات الفعلية لها في المدارس. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة حول المناخات التنظيمية ومستوى مثالية القيادة لمديري المدارس الثانوية.

المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي: أ-الدراسات العربية:

قامت العلي (2009) بإجراء دراسة بعنوان: (تأثير نمط الإدارة المدرسية العليا في معنويات المديرين ورضاهم الوظيفي)، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة الفاعلة في معنويات المديرين ورضاهم الوظيفي والعوامل التي تؤثر في هذه المستويات. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك اتجاهات سلبية لدى المديرين تجاه الإدارة العليا في المدارس الابتدائية في عمان، والمصدر في ذلك هو تدني درجة الرضا الوظيفي بشكل عام.

أما دراسة الزهراني (2008) بعنوان: (تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى مديري المرحلة الثانوية بالتعليم العام بمدينة جدة)، التي هدفت إلى تقويم مستوى الحوافز للمديرين في التعليم العام ومدى فاعليتها في التحفيز، وتقويم المستوى الحالي لرضا المديرين والتعرف على المشاكل التي تؤثر على هذا الرضا، مع تحديد مدى تأثير ما يوجد من ظواهر عدم الرضا بين المديرين وأثرها على مستوى التعليم، ودراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي للمديرين ومستوى وبعض مشكلات المديرين، ودراسة العلاقة بين مستوى الحوافز والرضا الوظيفي للمديرين ومستوى الطلاب. وأظهرت النتائج الخاصة بالدراسة ما يلي: عدم كفاية الدخل من الوظيفة مما يسبب عدم الرضا الوظيفي للمدير- أي أن العلاقة بين الراتب الشهري والرضا الوظيفي علاقة طردية. و غالبية المديرين لا يرون أن مهنتهم تتيح لهم فرصاً للترقية مما يسبب عدم الرضا الوظيفي للمدير- أي أن العلاقة بين فرصة الترقية والرضا الوظيفي علاقة طردية. و وجود علاقة ايجابية ضعيفة بين توافر المناخ الملائم لبيئة العمل والرضا الوظيفي للمدير. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الحوافز وتوفر

المناخ الملائم للعمل.

وأجرت الحنيطي (2007م) دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية ، فأظهرت النتائج أن درجة الرضا كانت م توسطة حيث بلغت النسبة المئوية للرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة (64%). وأن النسب العليا للرضا جاءت لصالح متغير الخبرة في التعليم_ زيادته، ولمتغير جنس اللذكور، بينما لم يكن هناك فروق تعزى للحالة الاجتماعية.

بينما أجرى اليماني وأبو قحوص (2005) دراسة بعنوان: (دراسة تحليلية للرضا المهني لدى مديري ومديرات التعليم العام في مهنة التدريس بدولة البحرين)، هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة. وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها: أن درجة الرضا كانت متدنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المهنة ، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي تعزى للجنس والمؤهل.

وأجرى القاعود وآخرون (2005) دراسة بعنوان: (رضا مديري الدراسات الاجتماعية واللغة العربية عن مهنتهم وعلاقته بمعدل تحصيل طلابهم في المرحلة الثانوية في ريف دمشق)، هدفت الدراسة إلى إيجاد درجة الرضا الوظيفي والعلاقة بين التخصص والمعدل. وأظهرت نتائج الدراسة أن الرضا عن المهنة كان متوسطاً لدى جميع مديري الدراسات الاجتماعية واللغة العربية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس، والمشاركة في التطوير التربوي في رضا المديرين.

وأجرى حكيم (2005) دراسة والتي كانت بعنوان "الرضا الوظيفي للمدراء) والتي أجريت في مدينة الرياض التعليمية وهدف هذا البحث إلى الحصول على وصف حقيقي للرضا الوظيفي للمدراء من خلال معلومات

يحصل عليها عن طريق استبيان وزع عشوائياً ، عن أوضاعهم والخدمات التي تقدم إليهم وذلك بعد الحصول على وجهات نظرهم فيما يخص المقاييس الإدارية.

وكانت نتائج هذه الدراسة هي عدم وجود رضا وظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز فيما يخص المقاييس الأربعة:-

أ- التسهيلات بالنسبة للمنشآت والمعدات .

ب- الخدمات الوظيفية .

ج- سياسة التوظيف والترفيه والمساعدات الأخرى .

د- الأمور الإدارية الأخرى .

دراسة نصر الدين (2004) والتي كانت بعنوان "الرضا الوظيفي لمديري المدارس الخاصة بالسعودية" وكان الهدف منها اكتشاف اتجاهات المدراء نحو العوامل التي تسهم في حالة الرضا أو عدم الرضا، وكذلك تحديد أهم الخصائص الفردية لهم المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى اقتراح بعض التوصيات التي قد تفيد واضعي السياسة التعليمية للمدارس الخاصة في المملكة من أجل رفع مستوى الأداء.

وكانت عينة الدراسة تتكون من ثلاث جامعات ممثلة لمدارس المملكة جغرافياً وعدد أفرادها (222) عضواً تم اختيارهم طبقاً تناسبياً، واستخدمت لذلك قائمة الاستقصاء ، وكان من نتائج الدراسة: أن مستوى الرضا العام للمديرين بالمدارس موضع الدراسة يعتبر متوسطاً ، وأيضا إجراءات الترقية والمرتب وعناصر التعويض المادي والمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات كانت عوامل منخفضة الرضا.

دراسة الدليقيم (2004م) والتي كانت بعنوان "الحوافز المهنية والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية بكليات المعلمين" وقد كان الهدف

من هذه الدراسة هو الإجابة على سؤال مفاده: هل هناك فروق في درجة الرضا الوظيفي بين أعضاء الإدارة في كليات المعلمين؟

وشملت العينة (605) من المديرين، منهم (139) سعودياً و (466) غير سعودي. وكان من أهم نتائج الدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي بين أفراد العينة طبقاً للجنسية والعمر والتأهيل التربوي. و توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي بين أفراد العينة طبقاً للدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

وأجرى تيم (2004) دراسة بعنوان: (الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين)، التي هدفت إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم .

وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة الآتي: أن درجة رضا مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين متوسطة بشكل عام، وكان الرضا متوسطاً في ثلاثة مجالات: فرص التدريب، والاستقرار الوظيفي، والعلاقة مع الإدارة والتعليم، كما جاء الرضا الوظيفي متدنياً في مجالين هما: أعباء العمل، والراتب.

وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في بعض المجالات. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات الدراسة ما عدا مجالي الاستقرار الوظيفي، والراتب، وجاءت الفروق لصالح المديرين الذكور.

وأجرى السرحان (2003) دراسة بعنوان: (الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات المرحلة الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية

الشمالية)، هدفت إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات المرحلة الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية، كما هدفت إلى الكشف عن علاقة بعض الخصائص الديمغرافية للمدير بمستوى هذا الرضا.

وقام الباحث بتطوير أداة خاصة لقياس الرضا الوظيفي اشتملت على (56) فقرة موزعة على مجالات الرضا السبعة، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن أفراد العينة يتصفون بدرجة عالية من الرضا بالنسبة لمجال الإدارة المباشرة، والعلاقات مع الزملاء، والمكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع للمدير، وبدرجة متوسطة من الرضا بالنسبة لمجال الإشراف التربوي وطبيعة العمل، وبدرجة متدنية بالنسبة لمجال الحوافز والراتب كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المواصلات والمؤهل العلمي، ونوع الصفوف، والبناء المدرسي، وعدد المديرين من جهة، والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

وأجرى الهمشري (2002) دراسة بعنوان: (الرضا الوظيفي عن العمل لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن)، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: هناك رضا وظيفي بدرجة متوسطة لدى أفراد مجتمع الدراسة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وقام القدومي وخضر (2002) بإجراء دراسة بعنوان: (الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية والفلسطينية)، هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بدرجة الرضا الوظيفي بين العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية والفلسطينية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا كانت عالية بنسبة مئوية بلغت

(73.07%).

كما أجرت بخاري (1407) دراسة والتي كانت بعنوان الرضا الوظيفي للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية، وكانت أهم أهداف هذه الدراسة:

البحث بطريقة منهجية عن مدى الرضا الوظيفي عند العاملات في التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التنظيمية التي تعيق أو تساعد على الرضا الوظيفي . وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: الموظفات غير راضيات عن عملهن في ضوء الملائمة التعليمية ، وارتفاع نسبة المتضررات من تحويلهن إلى نظام المستويات، وعدم توفر الفرص الكافية أمام ال مديرات لرفع مؤهلاتهن ، وعدم تأثير الدورات التدريبية أثناء الخدمة في المركز الوظيفي للموظفة أدى إلى ارتفاعه نسبة غير الراضيات عنها إلى التسرب الكبير منها.

أما دراسة محسن المنصوري (2000) والتي كانت بعنوان "الرضا عن العمل عند مديري ومديرات مدينة بغداد بالمرحلة الابتدائية" فقد هدفت الى التعرف على رضا المديرين والمديرات بالمرحلة الابتدائية في مدينة بغداد عن عملهم، واستخدم لتحقيق هذا الهدف استبيان خاصا يتدرج من الرضا المطلق إلى عدم الرضا ، والتحقق من إجابات المديرين والمديرات فيما يخص رضاهم عن مهنتهم.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود رضا مطلق أو عدم رضا مطلق وأن نسبة الرضا ترتفع عند المديرات وأرجعها الباحث إلى الإجازة الصيفية الطويلة وإلى قرب عمل المرأة كمديرة من دورها الطبيعي في الحياة كأم. وأيضا 24% ممن يعملون بهذه المهنة لم يوضحوا موقفهم بشكل تام. ومن عوامل عدم الرضا عن المهنة النقص في الوسائل التعليمية، عدم التقدير الكافي من المفتشين والإداريين، وعدم توفر الأبنية

المدرسية المنظمة، نظام الأزواج في المدارس ومشاكله، تكديس الأطفال في صفوف ضيقة، إهمال التلاميذ لواجباتهم المدرسية، ومن العناصر التي أظهر المديرين والمديرات رضا عنها وشعروا بالاعتزاز عند رؤية تلاميذهم في مناصب عليا، الإحساس بتقدير التلاميذ والإحساس بأهمية العمل في المجتمع، تقدير المدرسة لجهود المدير، إشباع عاطفة الأبوة والأمومة.

وقامت حسين (2002م) بإجراء دراسة بعنوان: (أثر الأساليب القيادية للمديرين على مستوى الرضا الوظيفي لمديري التعليم الأساسي بمدينة عدن من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد ونظرية هيرزبرج للدافعية)، هدفت إلى تطبيق نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد ونظرية هيرزبرج على مدارس التعليم الأساسي بمدينة عدن، ودراسة العلاقة بين الأساليب القيادية لمديري المدارس، وأثرها في مستوى الرضا الوظيفي لمديريهم من منظور نموذج القيادة الموقفية، ومستوى الرضا الوظيفي لمديريهم من منظور نظرية هيرزبرج ذات العاملين، وتم استخدام أداتين هما استبانة الأساليب القيادية التي صممها هيرسي وبلانشارد، واستبانة الرضا الوظيفي اعتماداً على أسس نظرية هيرزبرج. وضعت العبارات بتدرج خماسي لتغطي ثلاثة مجالات أساسية.

أما عينة الدراسة فقد اختيرت بالطريقة الطباقية العشوائية، وقد أشارت النتائج إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأساليب القيادية لمديري المدارس الأساسية في مدينة عدن من منظور نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانشارد تعزى إلى المؤهل وعدد سنوات الخبرة والجنس. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية للمديرين ومستوى رضا الموظفين العاملين معهم. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في المدارس الأساسية بمدينة عدن، في محتوى وبيئة العمل من

منظور نظرية هيرزبرج تعزى إلى المؤهل، وعدد سنوات الخبرة والجنس. وأجرت الغصاونة (2001) دراسة بعنوان: (درجة الرضا الوظيفي لدى المديرين وأثرها في أساليب معالجتهم لمشكلات الطلبة السلوكية داخل غرف الصف)، هدفت إلى قياس درجة الرضا الوظيفي لدى المديرين في المدارس الحكومية التابعة لقصبة الكرك وأثرها في معالجتهم لمشكلات الطلبة السلوكية داخل غرفة الصف، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك.

وتكونت عينة الدراسة من (459) مديراً ومديرة اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدم مقياس مينسوتا للرضا الوظيفي (MSQ)، وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

كانت درجة الرضا الوظيفي لدى المديرين متوسطة. وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب إهمال المشكلة تعزى لمتغير الرضا الوظيفي لصالح الفئة غير الراضية. وأظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب مناقشة المشكلة مع ولي أمر الطالب تعزى لمتغير الرضا الوظيفي. كما ظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرضا الوظيفي.

وأجرى الخضري (2000) دراسة بعنوان "الرضا المهني لدى المعلمين والمديرين في دولة قطر" وكانت أهم أهداف هذه الدراسة الكشف عن بعض الجوانب المرتبطة بالمهنة التعليمية، كالإدارة المدرسية، وفرص الترقية، الأجور والمكافآت، المركز الأدبي للمهنة، ظروف العمل والعلاقات مع الزملاء والتلاميذ، والكشف عن أسباب التحاق المديرين بالمهنة، والكشف عن العوامل التي يرى المديرين أنها تحقق الرضا عن المهنة. ولقد طبق البحث على عينة عشوائية طبقية تتكون من 240 مديراً ومديرة مثلت فيها المراحل التعليمية

الثلاث. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة: بلغت نسبة الراضين عن العمل 67% وهو ثلثي أفراد العينة، والمديرون أكثر رضا من المديرات، مديري المرحلة الابتدائية أكثر رضا من مديري بقية المراحل واتجاه المديرين والمديرات كان سلبياً نحو الأجور، فرص الترقية، المكافآت، المركز الأدبي للمدير، ظروف العمل .

وأجرت عيد (2000م) دراسة بعنوان: (علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بمستوى الرضا الوظيفي لمديري المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى)، هدفت إلى تعرف النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالرضا الوظيفي لمديري المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى، كما هدفت إلى معرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في لرضا الوظيفي لدى المديرين تعزى لجنس المدير واختصاصه ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديري المرحلة الثانوية في منطقة عمان الأولى، حيث بلغ عددهم (77) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (29) مديراً و مديرة .

وتم استخدام الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائد، واستبانة الرضا الوظيفي للمديرين، وقد أظهرت النتائج:

أن درجة الرضا الوظيفي لدى الإناث أعلى منها لدى الذكور ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لعامل الاختصاص. وعدم وجود أثر للتفاعل بين الاختصاص والنمط القيادي لدى المديرين. وعدم وجود أثر للتفاعل بين جنس المدير والنمط القيادي لدى المدير. وقام حليس (1998) بإجراء دراسة بعنوان: (الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه)، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي في مجالات الدراسة والعوامل المؤثرة في هذه المجالات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها:

أن هناك رضاً وظيفياً عاماً بدرجة عالية عند مديري المدارس ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين الجنسين. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي.

ب-الدراسات الأجنبية:

أجرى جانيفا (Chinapha, 2008) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة

بين متغيرات الرضا الوظيفي، كما تم قياسها بواسطة دليل وصف المهنة (JDI) ومتغيرات الشخصية، كما تم قياسها بواسطة إستبانة عوامل الشخصية الستة عشر، والتي ترتبط بمديري المدارس الدولية في تايلاند، كما تم دراسة العلاقات بين الرضا الوظيفي ومتغيرات ديموغرافية منتقاة، وكان المشاركون في الدراسة عبارة عن مديرين بدوام كامل في أكبر سبع مدارس دولية تتحدث الإنجليزية في تايلاند، وقد أشارت النتائج إلى أن خاصيتي الشخصية الأكثر ارتباطاً بالرضا الوظيفي كان إجمالي الدخل الشهري من التعليم.

وأجرى ماكولا (Macula, 2008) دراسة بعنوان: (تقدير مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية العامة في نيوجيرسي وتحليل علاقته بمجموعة من المتغيرات الديموغرافية "السكانية")، هدفت إلى تقدير مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية العامة في نيوجيرسي وتحليل علاقته مع مجموعة من المتغيرات الديموغرافية، وقد أظهرت التحليلات الإحصائية الإضافية عن وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي العام والجنس، والمرحلة التي يقوم بتدريسها، وعدد السنوات في المدرسة الحالية، والمنافع الشاملة والضمانات التقاعدية، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي العام والعمر، والمعتقد، وعدد سنوات التدريس، والمؤهل العلمي، والراتب، والدورات التي حصل عليها بعد التخرج وعدد ساعات التدريس ليومية، وحجم الصف.

وقام ماديرا (Madera, 2006) بدراسة بعنوان: (دراسة مختلف العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي بين مديري المدارس الثانوية في نيروبي بكينيا)، هدفت إلى التعريف بمختلف العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي أو عدم الرضا بين مديري المدارس الثانوية في نيروبي / كينيا، كما تم أيضاً بحث واستقصاء العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية للمديرين، والرضا الوظيفي، وقد شارك في هذه الدراسة (191) مديراً، طبق عليهم استبيان يتكون من (28) بنداً طوره (هيلرن 1992)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة (60.2%) من المديرين كانوا غير راضين عن وظائفهم، وأظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للجنس، أو المنصب المشغول، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر، وسنوات التعليم

وأجرى هل (Hill, 2004) دراسة بهدف تقصي عوامل الرضا الوظيفي لدى المديرين في مدارس التعليم العام في أوهايو ، كما هدفت الدراسة إلى تحليل عوامل درجة الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام في أوهايو، إضافة إلى مدة الخدمة في العمل (أو عدد سنوات الخبرة). وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها:

يتمتع مديري مدارس التعليم العام في أوهايو بدرجة عالية من الرضا الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين الذكور والإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية وعدد سنوات الخبرة على مستوى الرضا الوظيفي.

وأجرى مايرز (Myers, 2002) دراسة بعنوان: (مدير المدرسة

ودوره في الرضا الوظيفي للمديرين من خلال إشراك مديري المدارس الابتدائية في اتخاذ قرارات تنظيمية وأثر ذلك في رضاهم الوظيفي)، هدفت إلى معرفة كيف يدرك المديرون سلوك القائد الذي يؤثر في رضاهم الوظيفي، استخدمت الباحثة المقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات، وكان الهدف من إجراء أسلوب المقابلات، هو إدراك المشاركة لسلوكيات المديرين السابقين والحاليين الذين عملوا معهم، واكتشاف الباحثة ما لا يمكن ملاحظته بشكل مباشر مثل الأفكار والمشاعر للمشاركين حيال الرضا الوظيفي.

وقد تكونت عينة الدراسة من ستة مديرين، عرّف ثلاثة منهم بأنفسهم بأنهم راضون، والثلاثة الآخرون غير راضين، وتم إجراء ثلاث مقابلات منفصلة مع كل مشارك، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات مسحية، ونصوص مكتوبة، وملاحظات ميدانية.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن السلوكيات القيادية وسمات مدير المدرسة حاسمة وهامة لأداء المديرين ولفاعلية المدرسة. فضلاً عن الرضا الوظيفي لدى المديرين، من خلال توفير مفاهيم، وأمثلة معينة عما يتوقعه المديرون من مديرهم مما يجعل المدير أكثر دراية بما يريده المديرون ويتوقعونه منهم، وهذا يجعلهم يقيمون أنفسهم بشكل أفضل، ويعملون على تحسين الرضا الوظيفي للمديرين، وتحسين الإنتاجية في مدارسهم.

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بكلا الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي:

أ-الدراسات العربية:

دراسة الدعيق (1998) وهدفت دراسته لمعرفة إن كانت هناك علاقة بين

تطوير المناخ التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في المدارس الابتدائية في مدينة أبهى بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (84) معلما ، وكانت أهم نتائج الدراسة:

وأن مستويات الرضا الوظيفي كانت عالية، في المدارس التي تميزت بتطور المناخ التنظيمي فيها، وأن أدنى مستويات الرضا الوظيفي فقد كانت متعلقة بالمدارس التي تميزت بتدني المناخ التنظيمي، ووجود علاقة طردية ايجابية بين تطوير المناخ التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في مدينة أبها.

دراسة الشمري (1999) والتي كانت بعنوان "درجة الرضا عن بيئة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الصحية في المملكة العربية السعودية، وأثرها على المناخ التنظيمي السائد وكانت أهداف هذه الدراسة: تحديد أثر درجة الرضا عن بيئة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الصحية على المناخ التنظيمي السائد، وتحديد أهم الفروق في درجة الرضا عن بيئة العمل تبعاً للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، الجنسية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، والكشف عن أهم العوامل المسببة للرضا أو عدم الرضا عن بيئة العمل. إضافة إلى الكشف عن أهم العوامل المسببة للرضا أو عدم الرضا عن بيئة العمل. ولقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم توزيع الاستبانة الخاصة بالدراسة في سبع كليات صحية للبنين وست كليات صحية للبنات وكانت أهم نتائج الدراسة :

اتضح أن أثر درجة الرضا عن بيئة العمل بصفة عامة المرتفعة كبير في تفعيل المناخ التنظيمي السائد و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا بين أعضاء هيئة التدريس بحسب المتغيرات الشخصية عدا متغير (الجنسية) وعدد محدود من العبارات في المتغيرات الأخرى وهناك مجموعة من العوامل التي يرى أعضاء هيئة التدريس أنها تسبب الرضا عن بيئة العمل في الكليات الصحية أهمها إتاحة الفرصة لإكمال الدراسة، التعاون بين الزملاء، العلاقات الجيدة مع الإدارة. وهناك مجموعة من العوامل التي يرى أعضاء هيئة التدريس أنها تسبب عدم الرضا عن بيئة العمل في الكليات الصحية أهمها: نقص الكتب والمراجع، ضعف التجهيزات، قلة فرص إكمال الدراسة.

أما دراسة المخولف (2003) وكانت بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بظروف العمل لدى العاملين في كليات هيئة التدريس في المملكة العربية السعودية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة واختلافها بحسب اختلاف ظروف العمل، وكذلك التعرف على اتجاهاتهم نحو العناصر المختلفة للرضا الوظيفي .

ولقد أجريت هذه الدراسة على العاملين في كليات هيئة التدريس بالعودية وشملت عينة الدراسة (549) عاملاً في هذه الكليات وكان من أهم نتائج الدراسة: أن الأفراد العاملين في كليات هيئة التدريس راضون بشكل عام عن عملهم في ظل المناخ الوظيفي السائد، بما يدل على وجود علاقة طردية ايجابية بين المتغيرين.

وأجرت علي (2003م) دراسة بعنوان: (دور المناخ التنظيمي المتبع من قبل مديري المدارس المتوسطة والإعدادية في تحقيق الرضا الوظيفي

للمدرسين في مدينة التأميم بالعراق)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي المتبع من قبل مديري المدارس المتوسطة والإعدادية في تحقيق الرضا الوظيفي للمدرسين في مدينة التأميم بالعراق من خلال الملاحظات التنظيمية التي يوفرونها، وبيان أثرها في تحقيق الرضا الوظيفي للمدرسين من وجهة نظر المدرسين أنفسهم. تكونت عينة الدراسة من (171) مدرساً ومدرسة تم اختيارهم من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (156) فرداً العاملين في مديرية تربية التأميم. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أن أكثر المناخات أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي هي مجال إجراءات العمل وسياساته ومجال العلاقات بين المدرسين ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عامل الجنس لصالح الذكور على الإناث. وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين المناخات الفعلية لمديري المدارس وبين درجة الرضا الوظيفي لدى المدرسين.

دراسة الشابجي (2004) والتي كانت بعنوان "دراسة تحليلية للرضا الوظيفي في ضوء بيئات العمل المتباينة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى" وكان من أهداف هذه الدراسة، دراسة مستوى الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وتحديد أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس، واكتشاف نواحي الضعف أو القوة في العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي ودراسة العلاقة بين رضا عضو هيئة التدريس عن عمله، والمتغيرات المختارة: الوظيفة والجنس والعمر وتشجيع الباحثين السعوديين للاهتمام والتركيز على هذا الحقل المهم في بحوثهم المستقبلية. وكان مجتمع الدراسة في هذا البحث هم أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في العام الدراسي 2002 / 2003، وأخذت عينة طبقية

تناسبية قدرها 47 عضو هيئة تدريس. وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

ارتفاع درجة الرضا الوظيفي العام لأعضاء هيئة التدريس والتأثير البالغ للبيئات الايجابية في العمل على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وتحديد أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس في هذه البيئات، وارتفاع درجة الرضا الوظيفي في العلاقة مع الزملاء والرؤساء ، وحاز مجال التقدم والترقي المهني والوظيفي على درجة متوسطة للرضا ، وعدم الرضا عن المرتب والعائد المادي وبيئة وظروف العمل .

(ب)- الدراسات الأجنبية:

وهدفت دراسة دوبنز (Dobbins, 1998) إلى معرفة إن كانت هناك علاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في المدارس التقنية ، وتكونت عينة الدراسة من (284) مشاركاً من المدارس التقنية في كارولينا الجنوبية ، ومجموعة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

أن هيئة التدريس كرسست في خلال السنتين الماضيتين 148 ساعة للمناخ التنظيمي، و أن مستويات الرضا الوظيفي كانت عالية فيما يتعلق بالعلاقة مع زملاء المهنة والوظيفة عموماً والإشراف والعمل في الوظيفة الراهنة و أن أدنى مستويات الرضا الوظيفي فقد كانت متعلقة بالدخل، و لم تسجل الدراسة أي علاقة ارتباط بين مستوى المشاركة في مستويات المناخ التنظيمي الرضا الوظيفي .

أجرى سايترلي (Satterlee, 2003) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الرضا لدى منسوبي الكليات الهندسية والصناعية والتقنية في كلية دلقادو دينوا و رليانز – لوزيان) في ضوء المناخ التنظيمي المتبع ، واختبار نظرية

هيرز برج للرضا الوظيفي، التي تؤكد أن العاملين يحصلون على الرضا من العمل نفسه وذلك يعتمد على طبيعة الراحة والكفاءة والفاعلية التي يوفرها المناخ التنظيمي المتبع، كما اظهرت أن عدم الرضا ينتج عن عوامل خارج العمل. وتكونت عينة الدراسة من (26) عضواً من كليات الهندسة والصناعة والتقنية. وكانت أهم نتائج الدراسة:

أن المشاركون كانوا راضين عن وظائفهم، ومجالات الرضا لديهم هي الاستقلال الذاتي واستخدام المهارات والقدرات والعلاقة مع المشرف المباشر وتقدير النفس، ومجالات عدم الرضا كانت: فرص الترقية في المراتب الوظيفية الإدارة العليا والدخل والأمن الوظيفي .

أما دراسة بركنز وميشيل (Perkins & Michael,2005) فكان الهدف منها تحديد مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات المهنية والتقنية بالنسبة لعشرة عوامل بناءً على المناخ التنظيمي ومجالاته، ولتحديد فيما إذا كانت هناك فروق في الرضا الوظيفي بين الأعضاء المتفرغين تفرغاً كاملاً والمتفرغين جزئياً في مجتمع كليات فرجينيا المهنية والتقنية. وتكونت عينة الدراسة من 255 عضواً من مجتمع كليات فرجينيا للمشاركة في هذه الدراسة منهم 127 عضواً متفرغاً تفرغاً كاملاً، و128 عضواً متفرغاً تفرغاً جزئياً. وكانت أهم نتائج الدراسة:

أن الأعضاء المتفرغين تفرغاً كاملاً والمتفرغين جزئياً بالكليات المهنية والتقنية كانوا بصفة عامة راضين عن وظائفهم، سجل الأعضاء من المجموعتين أعلى مستويات الرضا عن العمل نفسه، بينما سجلوا أدنى مستويات الرضا عن الراتب، وسجل الأعضاء المتفرغين تفرغاً جزئياً مستويات أعلى من الرضا مقارنة مع نظرائهم المتفرغين تفرغاً كاملاً.

المحور الرابع: تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي وجود عدة دراسات تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي ومتغيرات أخرى مثل الأداء، والرضا الوظيفي، والانسجام بين المدير والمدير والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتدريب على القيادة، وغموض الدور . وقد أوضحت هذه الدراسات: وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي وكل من المتغيرات السابقة. وحول بيان أثر كلا من الجنس والمرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على المناخ التنظيمي.

كما أظهرت بعض الدراسات عدم وجود أثر للجنس على المناخ التنظيمي، أما عن المرحلة التعليمية فقد أظهرت معظم الدراسات أثر للمرحلة التعليمية على المناخ التنظيمي. وأظهرت دراسات أخرى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما أظهرت بعض هذه الدراسات وجود دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

أما التحليلات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات فهي معامل ارتباط بيرسون، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل التباين الثنائي المتعدد، وتحليل التباين الثلاثي، تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام النظم الإحصائية (spss) .

وأن الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمية تناولت مناخات مديري المدارس الثانوية لوظائفهم التنظيمية، ومدى توافر مجالات العملية التنظيمية لديهم والكشف عن مواطن القوة والضعف في درجة ممارستهم لهذه الوظائف

والكشف عن علاقة بعض المتغيرات كالمؤهل العلمي والخبرة والجنس لدى المديرين. فقد أظهرت بعض هذه الدراسات اهتمام مديري المدارس وتركيزهم على مجالات الشؤون الفنية والشؤون الطلابية والمجتمع المحلي والبناء المدرسي وإغفالهم جانب التخطيط.

وأظهرت بعض هذه الدراسات وجود أثر لعاملي المؤهل العلمي وسنوات الخبرة على المناخات التنظيمية، وأظهرت دراسات أخرى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المناخات التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

والتحليلات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات هي: المتوسطات الحسابية ومعامل ارتباط بيرسون، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل التباين الثنائي المتعدد، وتحليل التباين الثلاثي.

كما يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة، أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما سعى إلى التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي، ومنها ما هدف إلى تحديد العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي، ومنها ما حاول تحقيق هذه الأهداف مجتمعة، كما سعت بعض هذه الدراسات إلى تحديد دوافع العمل، وحاول بعضها تحديد مستوى إشباع الحاجات، وقد التقت هذه الدراسة مع كثير من الدراسات السابقة في بعض أهدافها واختلفت معها في بعضها الآخر.

أما من حيث القطاعات التي تناولتها هذه الدراسات، فهو القطاع التربوي من مدارس وكليات وجامعات. وأما من حيث البيئة التي تمت فيها هذه الدراسات،

فيلاحظ أن بعضها تم في بيئات عربية، وبعضها الآخر في بيئات غربية. كما أن مستويات الرضا الوظيفي تباينت بين هذه الدراسات باختلاف الزمن والبيئة والثقافة، والعوامل الشخصية والمستوى الوظيفي، وأدوات القياس المستخدمة. حيث أشارت بعض هذه الدراسات إلى أن مستوى أو درجة الرضا الوظيفي مرتفعة، وبعضها أشار إلى أن مستوى أو درجة الرضا الوظيفي متوسطة، واختلفت الدراسات التي أشارت إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي باختلاف العوامل الداخلية والخارجية لدراسة موضوع الرضا الوظيفي . أما الدراسة الحالية فقد أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي كان مرتفعاً.

أما عينات الدراسات السابقة فقد اختيرت إحداها بالطريقة الطباقية العنقودية البسيطة، وأما بقية الدراسات فقد اختارت عيناتها بالطريقة الطباقية العشوائية،. وفيما يتعلق بالتحليلات الإحصائية فقد تنوعت وتعددت حسب أهداف الدراسات السابقة

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- أولاً : منهج الدراسة ومتغيراته.
- ثانياً : مجتمع الدراسة.
- ثالثاً : أدوات الدراسة.
- رابعاً : صدق أداة الدراسة.
- خامساً : حساب معامل ثبات أداة الدراسة.
- سادساً : إجراءات تطبيق الدراسة.
- سابعاً : جمع البيانات والمعالجات الإحصائية.

الفصل الثالث إجراءات الدراسة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، وتحديد مجتمعها، وأدواتها من حيث بنائها، والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة بياناته، وهي على النحو التالي:

أولاً: منهج الدراسة ومتغيراته:

ويشمل هذا الجزء جانبين أساسيين، وهما: منهج الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وفيما يلي توضيح لكل منهما:

1. منهج الدراسة:

استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي حيث قام الباحث بالإجابة على بعض أسئلة الدراسة من خلال عرض كل محور من محاور الدراسة والحكم على درجة ممارسته.

واستخدم الباحث في هذا المنهج الإحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للتعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي من وجهة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، وذلك من خلال الاستجابات التي تم تفرغها من الاستبانة.

حيث استخدم الباحث معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) في إيجاد العلاقة الارتباطية بين محاور الدراسة: الرضا الوظيفي للمديرين، والمناخ التنظيمي .

2. متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- (١) درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف.
- (٢) درجة المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، والبالغ عددهم (40) مديراً الذين يعملون في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي الحالي 1430/1429 هـ، والجدول (1)، يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب متغيراته.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراته

المجموع	النسبة	العدد	المتغير	
40	%85	34	بكالوريوس	المؤهل العلمي
	%0	-	دبلوم	
	%15	6	دراسات عليا	
	%0	-	دكتوراه	
40	%0	-	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	الخبرة في الإدارة
	%20	8	من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
	%55	22	من 11 سنة إلى أقل من 15 سنوات	
	%25	10	16 سنة فأكثر	
40	%0	-	لا يوجد	التدريبية في مجال الإدارة
	%5	2	دورة واحدة	
	%35	14	دورتان	
	%60	24	ثلاث دورات فأكثر	

ثالثاً : أدوات الدراسة:

ويشمل هذا الجزء الجوانب التالية:

خطوات بناء أدوات الدراسة:

ويشمل ذلك خطوات بناء مقياس علاوق المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي من وجهة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، وتم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف من أداة الدراسة:

تمثل الهدف من أداة الدراسة بما يلي:

أ. التعرف على علاوق المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي من وجهة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف في ضوء متغيرات الدراسة.

ب. التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

ج. التعرف على درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

الخطوة الثانية: تحديد مجالات القياس لأداة الدراسة:

تمثلت مجالات القياس في أداة الدراسة بما يلي:

أ. الوقوف على علاوق المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي من وجهة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف.

ب. الوقوف على درجة الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وذلك في ضوء متغيرات الدراسة.

الخطوة الثالثة: صياغة عبارات أداة الدراسة:

لصياغة عبارات أداة الدراسة تم عمل الإجراءات التالية :

أ. مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبط ب علاوق المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي من وجهة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، ومن في حكمهم من الإداريين، وقياسها وتطبيقاتها، في البيئة الإدارية التربوية

بشكل عام، وكذلك مراجعة الإطار النظري وبعض الأبحاث والدراسات السابقة المرتبطة بالرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية، وقياسها وتطبيقاتها في البيئة التربوية.

ب. مراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد أبعاد أداة الدراسة وصياغة فقراتها.

وقد تم صياغة عبارات أداة الدراسة حسب ما يلي:

١. مراعاة أن تخدم هذه العبارات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم .

٢. تم صياغة عبارات أداة الدراسة بمحوريها بحيث تكون واضحة ومفهومة.

٣. تم صياغة عبارات أداة الدراسة حسب درجة توفر المناخ التنظيمي من وجهة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وفق تدرج ليكرت (Likert) الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا يحدث أبداً). وحسب درجة مستوى الرضا الوظيفي من وجهة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وأخذت التدرج الخماسي (راضي جداً، راضي، راضي إلى حد ما، غير راضي، غير راضي إطلاقاً).

٤. تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية. حيث اشتملت على (65) عبارة، وكانت على محورين، هما:

المحور الأول: ويهدف إلى تقييم المناخ التنظيمي القائم (الفعلي)، و يتكون من (28) فقرة تمثل كل منها عنصراً مناخياً لبيئة العمل لخاصة تمارسه وقد وضع أمام كل فقرة سلم متدرج مؤلف من (5) درجات لتقدير توفر المناخ. والمطلوب فيه من المفحوص هو الإجابة في ضوء السلوك الفعلي الذي يمارس وليس كما ينبغي غبون أن يكون عليه السلوك.

أما المحور الثانى: فيهدف إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي، ويتكون هذا الجزء من (27) فقرة تمثل الرضا الوظيفي، وأمام كل فقرة سلم متدرج من (5) درجات، والمطلوب فيه من المفحوص هو الإجابة في ضوء شعوره الحقيقي تجاه الجانب الذي تضمنته هذه الفقرة.

٥. روعي في اختيار فقرات أداة الدراسة التنوع، وأن يكون لكل عبارة هدف مُحدّد يقيس هدفاً محدداً في كل بعد من الأبعاد.

الخطوة الرابعة: صياغة تعليمات أداة الدراسة:

تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من أداة الدراسة، وروعي في ذلك أن تكون العبارات واضحة ومفهومة وملائمة لمستواهم، كما تضمنت تعليمات المقياس التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

وكذلك طلب منهم قراءة العبارات بدقة ومعرفة المقصود من كل عبارة مع تدوين الاستجابة في المكان المخصص، وعدم ترك عبارة دون إجابة، حيث وضع الباحث أمثلة توضيحية في تعليمات الاستلانة.

الخطوة الخامسة: عرض أداة الدراسة على المحكمين:

بعد وضع أداة الدراسة في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس تخصص الإدارة التربوية وتخصص القياس والتقويم، وتخصص المناهج وطرق التدريس، وتخصص اللغة العربية، وذلك للتأكد من مدى مناسبة المفردات والعبارات، والنظر في مدى كفاية المقياس من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، وإضافة أية اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة.

وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرى بعض التعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التحكيم، كحذف بعض العبارات،

وتعديل صياغة بعض العبارات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية وعلامات الترقيم.

الخطوة السادسة: الصورة النهائية لأداة الدراسة:

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له بعد التعديل، وتكونت أداة الدراسة من (55) عبارة، موزعة على محورين:

(١) محور المناخ التنظيمي: وتكون من (28) عبارة.

(٢) محور الرضا الوظيفي: تكون من (27) عبارة.

تمّ طباعة أداة الدراسة، وإخراجها بصورة تلائم مستوى المديرين مرفقة بتعليمات وأمثلة توضيحية حول كيفية السير في الاستجابة، وما يتعلق بعمليات الكتابة المُصاحبة، ملحق رقم (3).

رابعاً: صدق المقياس: تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقّق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنّها تخدم أهداف الدراسة، تمّ عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال تخصص الإدارة التربوية، وتخصص القياس والتقويم، وتخصص المناهج وأساليب التدريس، وتخصص اللغة العربية ملحق رقم (4)، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، وشموليّتها، وتنوّع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أيّة ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتّعديل، أو التّغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرى التّعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التّحكيم، مثل: تعديل محتوى بعض العبارات،

وتعديل بعض العبارات؛ لتُصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض العبارات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، وعلامات الترقيم.

وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المُحكِّمين، وإجراء التَّعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصِّدق الظَّاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبر الباحث أنَّ الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

ب. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاختبار:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة وكل بعد من أبعادها، ومدى ارتباط هذه الأبعاد المكونة لها بعضها مع بعض، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط لمحاور أداة الدراسة وأبعادها باستخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2)

جدول الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة وأبعادها

الارتباط لمحاور أداة الدراسة وأبعادها	معامل الارتباط بيرسون
الرضا الوظيفي	0.8286
المناخ التنظيمي	0.8137
الاتساق الداخلي بين محوري الأداة	0.8367

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط لمحاور أداة الدراسة موضع الدراسة جاءت مرتفعة، ويدلُّ ذلك على قوة التماسك الداخلي لعبارات أداة الدراسة في كل محور من محاورها، وكذلك في كل بعد من أبعادها.

خامساً: حساب معامل ثبات أداة الدراسة:

تمَّ استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية، وقد بلغ (0.8869)، ويعتبر معامل ثبات مرتفع، ومناسب لأغراض هذه الدراسة، وكذلك تم حساب معامل ثبات محاور أداة الدراسة الرئيسية وأبعاد كل منهما، والموضحة في الجدول (3).

جدول (3)

معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة وأبعادها

أداة الدراسة وأبعادها الثبات لمحاور	الثبات بطريقة التجزئة النصفية
الرضا الوظيفي	0.8963
المناخ التنظيمي	0.8775
الثبات الكلي لأداة الدراسة	0.8869

وتجدر الإشارة أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب أن عالية أكثر من (0.80) .

سادساً: إجراءات تطبيق الدراسة:

(أ) إجراءات التطبيق التجريبي للدراسة:

بعد أن وضعت أداة الدراسة في صورتها النهائية، وأصبحت جاهزة للتطبيق، بدأ الباحث بتطبيقها على أفراد عينة الدراسة، حيث قام الباحث بإعداد جدول زمني لعملية التطبيق، حيث خصص (4) أسابيع للتطبيق، وحدث ذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي الحالي، وقبل ذلك استأذن الباحث إدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف للقيام بعملية التطبيق، ملحق رقم (5).

(ب) تطبيق أداة الدراسة:

قام الباحث باتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

1. قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية، بمدينة الطائف.
 2. تولى الباحث بنفسه توضيح أهداف أداة الدراسة، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوة منها، كما طمأن المديرين بأنه لا علاقة لاستجاباتهم بتقييمهم في الأداء الوظيفي، وأن إجاباتهم ستعامل بسرية تامة، كما أوضح للمديرين طريقة الاستجابة من خلال التعليمات والأمثلة التوضيحية المضمنة في أداة الدراسة.
- أ. تحديد درجة القطع :

إن درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه. حيث يعتبر تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، وقد قام الباحث بتحديد درجة القطع استناداً إلى الدراسات السابقة، وهي على النحو التالي:

جدول (4)

يبين درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	المتوسط	النسبة	المستوى
1	(4.2 – 5)	100 – 84.0%	درجة عالية جداً
2	(أقل من 4.2 إلى 3.4)	أقل من 84 إلى 68.0%	درجة عالية
3	(أقل من 3.4 إلى 2.6)	أقل من 68 إلى 52.0%	درجة متوسطة
4	(أقل من 2.6 إلى 1.8)	أقل من 52 إلى 36.0%	درجة منخفضة
5	(أقل من 1.8 إلى 1)	أقل من 36 إلى 1%	درجة منخفضة جداً

واعتبر الباحث أن المتوسطات في الجدول السابق ونسبها هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارة أو البعد أو الدرجة الكلية.

ب. طريقة تفرغ الاستجابات في أداة الدراسة:

تمّ تفرغ الاستجابات وفق معايير العبارات المُعتمَدة والمحكمة، حيث قام الباحث بعملية التفرغ، مع استبعاد الاستبانات التي لا تشتمل على جميع الاستجابات. وقد أتبع الباحث الإجراءات التالية في عملية التفرغ:

١. قام الباحث بتصنيف الاستبانات حسب متغيرات الدراسة. من ثمّ تمّت عملية التفرغ وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة، حيث أعطي لكل عبارة في تدرج ليكرت (Likert) الخماسي درجة تقابلها (5، 4، 3، 2، 1). حيث كانت لدرجة المناخ التنظيمي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا يحدث أبداً)، أما لدرجة الرضا الوظيفي (راضي جداً، راضي، راضي إلى حد ما، غير راضي، غير راضي إطلاقاً).

٢. تم توحيد التدرج الخماسي لجميع محاور الدراسة، لتصبح (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، من أجل مطابقتها مع درجة القطع لمحوري المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

٣. المتوسط الذي تقع فيه قيمة درجة القطع عند 4.2 فما فوق يعبر عن الموافقة بدرجة عالية جداً على المناخ التنظيمي، والمتوسط الذي تقع فيه قيمة درجة القطع بين 4.2 إلى أقل من 3.4 يكون بدرجة عالية، والمتوسط الذي تقع فيه قيمة درجة القطع بين 3.4 و 2.6 يكون بدرجة متوسطة، والمتوسط الذي تقع فيه قيمة درجة القطع بين 2.6 و 1.8 يكون بدرجة منخفضة، والمتوسط الذي تقع فيه قيمة درجة القطع بين 1.8 و 1 يكون بدرجة منخفضة جداً.

٤. تمّ تفرغ البيانات المُحصّلة على أداة الدراسة، والمُتعلّقة بكل مُتغيّر من

مُتغيّرات الدراسة.

٥. تم بعد ذلك تحويل مجموع الاستجابات المتحصلة على الأداة إلى نسب مئوية لعمل المقارنات، وذلك لاختلاف عدد العبارات في كل بعد من أبعاد الأداة.

٦. تمّ إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام النظم الإحصائية (spss).

سابعاً: جمع البيانات والمعالجات الإحصائية:

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وتولى الباحث بنفسه عملية جمع الاستبانات. وقام الباحث بتصنيف الاستبانات حسب متغيّرات الدراسة، وتمّت عملية التّفرغ وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة.

وقام الباحث باستخدام النظم الإحصائية (spss)، وتمثلت فيما يلي:

أ. الإحصاء الوصفي: وتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة المناخ التنظيمي ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين.

ب. الإحصاء الاستدلالي: وتمثل في استخدام اختبار (ت) (T-Test) لمعرفة الفروق

بين المتوسطات الحسابية فيما يتعلق بمتغير (نوع التأهيل التربوي)، كما تم

استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين

المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة،

والدورات التدريبية)، وتم استخدام معاملات الارتباط (Spearman) لمعرفة

درجة العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المديرين

بمدينة الطائف.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

- أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته وتفسيره.
- ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشته وتفسيره.
- ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشته وتفسيره.
- رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشته وتفسيره.
- خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشته وتفسيره.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرضاً لتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد مجتمع الدراسة على تساؤلات الدراسة، ومعالجتها

إحصائياً باستخدام الإحصاء الوصفي وأساليبه، ويتناول هذا الفصل مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية، المتعلقة باتجاهات الفكر الإداري المعاصر المختص بعلاقة المناخ التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بالرضا الوظيفي، وكذلك ربطها بنتائج الدراسات السابقة، كما يلي:

للإجابة عن أسئلة الدراسة اعتمد الباحث على الإحصاء الوصفي حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي ودرجة المناخ التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمركزي إشراف الشرق والغرب بمدينة الطائف، ويوضح ذلك الجداول المصممة، وبما يجيب عن سؤال الدراسة الرئيسي: (ما علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف؟) وذلك من خلال الإجابة على أسئلته الفرعية الخمسة التالية:

١. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة

الطائف من وجهة نظرهم؟

٢. ما مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة

الطائف من وجهة نظرهم؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس

الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الدراسة؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس

الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الدراسة؟

٥. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) بين الرضا الوظيفي وبين المناخ التنظيمي لدى مديري

المدارس الثانوية بمدينة الطائف؟

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته وتفسيره:

ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم؟ و للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم، والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لدرجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين

درجة الرضا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		ترتيب العبارة تتازلياً حسب المتوسطات	الترتيب
		النسبة	المتوسط		
عالية جداً	0.8997	86.6	4.3 3	الراحة والاستقرار المادي.	١.
عالية جداً	1.016	84.6	4.2 3	الراحة والاستقرار النفسي.	٢.
عالية جداً	1.088	84.4	4.2 2	تحقيق الانجازات في العمل .	٣.
عالية	1.055	79.2	3.9 6	تعاون الزملاء للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم.	٤.
عالية	1.203	79.0	3.9 5	سيادة العلاقات الودية مع الزملاء خارج العمل.	٥.
عالية	1.234	78.4	3.9 2	الأمان الوظيفي في العمل.	٦.
عالية	1.223	77.8	3.8 9	إتاحة الفرص للتعلم وإثراء الخبرات .	٧.
عالية	1.098	77.6	3.8 8	تسود بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس علاقة تقوم على الثقة والتعاون المتبادل.	٨.
عالية	1.220	77.2	3.8 6	المزايا التقاعدية التي توفرها الوظيفة.	٩.
عالية	1.207	77.0	3.8 5	المكافآت والدخل الإضافي التي توفرها الوظيفة.	١٠.
عالية	1.219	76.8	3.8 4	كفاية الراتب مقارنة بالمعيشة السائدة.	١١.
عالية	1.294	76.2	3.8 1	توافق الراتب مع الجهد المبذول في العمل.	١٢.
عالية	1.299	76.0	3.8 0	مقدار الزيادة السنوية على الراتب.	١٣.
عالية	1.239	75.6	3.7 8	توفير فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي في العمل.	١٤.
عالية	1.119	75.2	3.7 6	توفير فرص متاحة للتعايش مع خبره متخصصة.	١٥.
عالية	1.260	72.8	3.6 4	إتاحة العمل في الإدارة فرصه للترقية أسرع من الوظائف الأخرى.	١٦.
عالية	1.247	72.6	3.6 3	توفير فرص المشاركة في الندوات والمؤتمرات ذات العلاقة بالعمل.	١٧.
عالية	1.305	71.0	3.5 5	الفرص متاحة للحصول على مزايا مادية ومعنوية واجتماعية.	١٨.

درجة الرضا	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	الترتيب ب
		النسبة	المتوسط		
عالية	1.376	70.8	3.5 4	تنسيق بين الجهود والأنشطة في المدرسة.	١٩.
عالية	1.445	68.2	3.4 1	الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل.	٢٠.
متوسطة	1.445	66.2	3.3 1	إجراءات تقويم أداء المعلمين.	٢١.
متوسطة	1.349	52.4	2.6 2	العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.	٢٢.
عالية	1.299	76.0	3.8 0	الساعات التي يتم قضاءها في المدرسة.	٢٣.
عالية	1.239	75.6	3.7 8	تعاون المشرفين التربويين.	٢٤.
عالية	1.119	75.2	3.7 6	الأنشطة المدرسية الصفية.	٢٥.
عالية	1.260	72.8	3.6 4	الأنشطة المدرسية الأصفية.	٢٦.
عالية	1.247	72.6	3.6 3	نظرة المجتمع للمهنة.	٢٧.
عالية		75.0	3.7 5	المتوسط العام	

وبالنظر إلى متوسطات عبارات هذا البعد في الجدول السابق نجد أنها تراوحت بين (2.56-4.33) أي ما نسبته بين (51.2% - 86.6%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.75) بنسبة (75.0%)، ووفقاً للمحك فإن درجة الرضا الوظيفي لدى المديرين كانت بدرجة عالية، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة على أغلب عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث. وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة والتي تنص على (الراحة والاستقرار المادي)، ونسبتها (86.6%)، واحتلت المرتبة الثانية العبارة التي تنص على (الراحة والاستقرار النفسي)، ونسبتها (84.6%)، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على (تحقيق الانجازات في العمل)، ونسبتها (84.4%).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يوفرون جواً مناسباً، ويحسنون التعامل مع الظروف ومراعاتها، وحين يطلبون من

المعلمين القيام بأي عمل فإنهم يلتزمون به، حيث إن مناخ مدير المدرسة بالعمل قبل طلبه من المديرين يمثل قدوة للمديرين للمناخ بالعمل، فمدير المدرسة الذي يلتزم بالدوام الرسمي حينما يطلب من المعلمين بالدوام الرسمي فإنهم يستلزمون بذلك قدوة به. بينما تنخفض درجة الرضا لدى المديرين حول ما يتعلق بصناعة القرار داخل المدرسة، وربما يعود السبب في ذلك إلى استئثار أغلب مديري المدارس بعملية صنع القرار، وهذا ينبع من شعور مديري المدارس بأنهم مسيطرون على مجريات العمل داخل المدرسة، ويمارسون المركزية حيث لا يمكن تمرير أي قرار إلا من خلال الرجوع إلى السلطة الإدارية في المدرسة.

وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة كل من علي (2003م)، ودراسة البكري (2005) ودراسة عيد (2002م)، ودراسة (Myers, 2002)، ودراسة أوريلي (Oreilly, 2006)، وغيرها. بينما تختلف نتيجة هذا السؤال مع دراسة كل من الزهراني (1995م)، ودراسة السرحان (1998م)، ودراسة تيم (1999م)، ودراسة الهمشري (1998م)، ودراسة القاعود وآخرون (1997م)، ودراسة اليماني وأبو قحوص (1996م)، ودراسة الغصاونة (2000م)، ودراسة جانيافا (1996chinapha,)، ودراسة ماكولا (1996mucula,)، ودراسة موديرا (1996modera,)، ودراسة تيتس (1999titus,)، ويعود الاختلاف إلى اختلاف البيئة، والمرافق، والنظم التعليمية.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشته وتفسيره:

ما مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم؟ ولإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم، والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لدرجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين

درجة المناخ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	الترتيب
		النسبة	المتوسط		
عالية جداً	0.923	86.8	4.34	توفير مناخ عمل يتميز بالاستقرار والطمأنينة.	1.
عالية جداً	0.973	84.4	4.22	تشجيع الهيئة التعليمية على المنافسة الشريفة وإثبات الذات.	2.
عالية	1.249	82.0	4.10	توطيد مشاعر المودة والاحترام بين الهيئة التعليمية.	3.
عالية	1.078	81.8	4.09	تقدير الظروف الإنسانية الخاصة للهيئة التعليمية.	4.
عالية	1.015	80.6	4.03	مراعاة قدرات الهيئة التعليمية عند توزيع المسؤوليات.	5.
عالية	1.224	79.8	3.99	السماح للهيئة التعليمية بقدر كبير من المبادرة في العمل.	6.
عالية	1.041	76.4	3.82	إشراك الهيئة التعليمية في اتخاذ القرارات.	7.
عالية	1.065	75.4	3.77	السماح بمناقشة وتبادل الآراء مع الهيئة التعليمية.	8.
عالية	1.340	69.4	3.47	توزيع مهام العمل بعدالة ومساواة بين الهيئة التعليمية.	9.
متوسطة	1.328	67.6	3.38	أعطاء فرصة للهيئة التعليمية لحل المشكلات التي تواجههم.	10.
متوسطة	1.241	66.6	3.33	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في آرائهم واقتراحاتهم لتحسين سير العمل في المدرسة.	11.
عالية	0.923	81.8	4.34	توضيح أهداف ومتطلبات العمل قبل توزيعه على أعضاء هيئة التدريس في المدرسة.	12.
عالية	0.973	81.4	4.22	تسهيل أساليب وإجراءات العمل المتبعة في إدارة المدرسة لتأدية العمل.	13.
عالية	1.249	82.0	4.10	إعلام أعضاء هيئة التدريس بالتغييرات التي يتم إحداثها.	14.
عالية	1.078	81.8	4.09	المرونة في السياسات والإجراءات الإدارية داخل المدرسة.	15.
عالية	1.015	80.6	4.03	وضع توصيف وظيفي تحديداً لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة.	16.
عالية	1.224	79.8	3.99	تفويض الصلاحيات والسلطات للوكلاء كل في مجال اختصاصه.	17.
عالية جداً	0.923	82.0	4.34	إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في عملية صنع القرارات داخل المدرسة.	18.
عالية	0.973	81.4	4.22	مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات بشكل جماعي وبمساهمة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة.	19.
عالية	1.249	82.0	4.10	إعطاء وكلاء المدرسة الفرصة في المشاركة في عملية صنع القرارات.	20.
عالية	1.078	81.8	4.09	إعطاء أعضاء هيئة التدريس الانتباه والاهتمام عندما أتحدث إليهم في أمر ما.	21.
عالية	1.015	80.6	4.03	السماح لأعضاء هيئة التدريس بالاتصال المباشر وبشكل مستمر بالإدارة.	22.
عالية	1.224	79.8	3.99	بناء العلاقات الشخصية بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة على الاحترام والتقدير المتبادل.	23.
عالية	1.185	81.8	4.09	استخدام خطوط الاتصال في إدارة المدرسة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات.	24.
عالية	1.090	80.8	4.04	التعرف على الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتحسين مستويات أدائهم.	25.
عالية	0.9794	79.0	3.95	تشجيع أعضاء هيئة التدريس في المشاركة بالبرامج التدريبية و التطورية والمؤتمرات العلمية.	26.
عالية	1.160	78.4	3.92	الموضوعية وعدم التحيز في المعاملة بين الزملاء.	27.

درجة المناخ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	الترتيب
		النسبة	المتوسط		
عالية	1.175	78.0	3.90	تخفيف الإجراءات الروتينية في العمل.	28.
عالية		77.2	3.86	المتوسط العام	

وبالنظر إلى متوسطات عبارات هذا البعد في الجدول السابق نجد أنها تراوحت بين (3.33-4.34) أي ما نسبته بين (66.6% - 86.8%) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (3.86) بنسبة (77.2%)، ووفقاً للمحك فإن درجة المناخ التنظيمي لدى المديرين كانت بدرجة عالية، ويلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على أغلب عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث. وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة التي تنص على: (توفير مناخ عمل يتميز بالاستقرار والطمأنينة)، ونسبتها (86.8%)، واحتلت المرتبة الثانية العبارة التي تنص على (تشجيع الهيئة التعليمية على المنافسة الشريفة وإثبات الذات)، ونسبتها (84.4%)، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على: (إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في عملية صنع القرارات داخل المدرسة)، ونسبتها (82%).

وربما يعود السبب في ذلك بالدرجة الأولى إلى ارتفاع درجة الرضا الوظيفي حيث إن ارتفاع درجة رضا المديرين وظيفياً يؤدي إلى ارتفاع نسبة المناخ التنظيمي داخل المدرسة، فالمدير الذي يشعر بالراحة والطمأنينة وحسن التعامل في العمل، فإن درجة الانتماء الوظيفي نحو المدرسة سترتفع لديه، وحين يطلب منه القيام بأي عمل فإنه سيؤديه على أكمل وجه نظراً لإحساس إدارة المدرسة وتقديرها لعمله، وكذلك مراعاة ظروفه.

بينما تنخفض بعض عبارات المناخ التنظيمي لدى المديرين نظراً لأنهم ربما يشعرون بأنهم تنازل فيها، وهذا لا يتفق مع طبيعة بعض المديرين نتيجة التركيب الاجتماعي لهم.

وتتفق نتيجة هذا السؤال مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة كل من الصائغ وحسين (1994م)، ودراسة الرواشدة (1995م)، ودراسة جايدك (1983giduc)، ودراسة بيويلز (1983bewels).

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشته وتفسيره:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة

نظرهم تعزى إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)، كما تم استخدام اختبار (ت) (T-Test) لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية فيما يتعلق بمتغير (نوع التأهيل التربوي)، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

أ. متغير المؤهل العلمي:

جدول (7)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	9790.908	2	4895.454	3.979	*0.020
داخل المجموعات	350650.9	285	1230.354		
المجموع الكلي	360441.8	287			

* دالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يتبين من الجدول (7) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (3.979). ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى المؤهل العلمي، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث أُسْتُخْدِمَ اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (8).

جدول (8)

نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الدرجة الأكاديمية	دراسات عليا	دبلوم	بكالوريوس
-------------------	-------------	-------	-----------

*19.554	-	-	دراسات عليا
*14.419	-	-	دبلوم
-	14.419-	19.554-	بكالوريوس

* دالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا ودبلوم على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس .

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ذوي المؤهل الأعلى أكثر تفهماً لطبيعة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس، ونتيجة لمعرفتهم فإن مديري المدارس الثانوية يسندون إليهم بعض المهام التي تشعرهم بالرضا أكثر من غيرهم في جميع الجوانب، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس . بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة كل من السرحان (1998م)، ودراسة حسين (2000م).

بينما تختلف نتيجة هذا السؤال مع دراسة كل من حليس (1998)، ودراسة تيم (1999م)، ودراسة الهمشري (1998م)، ودراسة اليماني وأبو قحوص (1996م)، ودراسة ماكولا (1996mucula)، ودراسة موديرا (1996modera)، ودراسة آلي (ely, 1999)، ودراسة سميث (smith, 2000)، ويعود الاختلاف إلى اختلاف النظم التعليمية، والبيئة.

ب. متغير عدد سنوات الخبرة: جدول (9)

مُلخَص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	15935.117	3	5311.706	4.379	*0.005
داخل المجموعات	344506.7	284	1213.052		
المجموع الكلي	360441.8	287	4.379		

* دالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يتبين من الجدول (9) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (4.379).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة

حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة ، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث أُسْتُخْدِمَ اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10)

نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مستوى الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	16 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	-	-	17.871-	17.400-
من 5-أقل من 10 سنوات	-	-	15.057-	14.585-
من 10 إلى أقل من 15 سنة	*17.871	*15.057	-	-
16 سنة فأكثر	*17.400	*14.585	-	-

* دالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$..

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يتقنون بخبرات المديرين ذوي الخبرة العالية نتيجة إدراك مديري المدارس بأنهم لو أكلوا إليهم بعض المهام والواجبات فإنهم سيقومون بها على أكمل وجه، وبذلك فإن درجة رضا ذوي الخبرة الأعلى عن المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس أعلى من ذوي الخبرة الأقل، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، لصالح الذين خبرتهم من 16 سنة فأكثر والذين خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة على مستويات الخبرة الأخرى. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم 5 إلى أقل من 10 سنوات على أي مستوى من مستويات الخبرة الأخرى.

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، لصالح الذين خبرتهم من 16 سنة فأكثر والذين خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة على مستويات الخبرة الأخرى.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات والذين خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات على أي مستوى من مستويات الخبرة الأخرى.

وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة كل من اليماني وأبو قحوص (1996م)، ودراسة حسين (2000م).
بينما تختلف نتيجة هذا السؤال مع دراسة كل من الشبول (1999م)، ودراسة تيم (1999م)، ودراسة الهمشري (1998م)، ودراسة ماکولا (1996modera)، ودراسة موديرا (1996mucula)، ويعود الاختلاف إلى اختلاف النظم التعليمية.
ج. متغير الدورات التدريبية:

جدول (11)

مُلخَص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	11452.823	3	3817.608	3.107	*0.027
داخل المجموعات	348989.0	284	1228.835		
المجموع الكلي	360441.8	287			

* دالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يتبين من الجدول (11) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (3.107).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الدورات التدريبية ، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث أُسْتُخْدِم اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول (12).

جدول (12)

نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

مستوى الخبرة	لا يوجد	دورة واحدة	دورتين	ثلاث دورات فأكثر
لا يوجد	-	-	17.412-	17.642-
دورة واحدة	-	-	8.999-	9.228-
دورتين	*17.412	*8.999	-	-
ثلاث دورات فأكثر	*17.642	*9.228	-	-

* دالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، لصالح الذين لديهم ثلاث دورات تدريبية فأكثر على الذين لديهم دورتين تدريبيتين على الذين لديهم تدريباً لدورة واحدة والذين لم يتلقوا أي تدريب.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدورات التدريبية لصالح الذين لديهم تدريباً لدورة واحدة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ذوي التدريب الأعلى هم الأكثر نصيباً في عملية الاشتراك في صنع القرار المدرسي وبالتالي فهم يدركون الممارسات التي يقوم بها مديري المدارس الثانوية نتيجة لاطلاعهم ومعرفتهم عن النظريات الإدارية وتطبيقاتها بشكل أكبر من ذوي المؤهلات الأقل، وبالتالي تكون درجة الرضا لديهم أعلى، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة

الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين لديهم ثلاث دورات تدريبية فأكثر والذين لديهم دورتين تدريبيتين على الذين لديهم تدريباً لدورة واحدة والذين لم يتلقوا أي تدريب. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين لديهم تدريباً لدورة واحدة والذين لم يتلقوا أي تدريب. واختلفت نتيجة هذا السؤال مع دراسة ماكولا (Mucula, 1996)، ويعود ذلك إلى اختلاف النظم التعليمية.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشته وتفسيره:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية)، كما تم استخدام اختبار (ت) (T-Test) لمعرفة الفروق بين المتوسطات الحسابية فيما يتعلق بمتغيرات (مركز الإشراف، ونوع التأهيل التربوي)، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

أ. متغير المؤهل العلمي:

جدول (13)

مُلخَص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3099.938	2	1549.969	2.857	0.059
داخل المجموعات	154616.1	285	542.513		
المجموع الكلي	157716.1	287			

يتبين من الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة

حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة

نظرهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة

(2.857).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مناخ المديرين للتنظيم نابع من حبهم

للمهنة وبالتالي فإنه مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية فإنهم يشعرون بالانتماء

والمناخ التنظيمي داخل العمل، وعليه فإنه ليس هناك أثر للمؤهل العلمي في

درجة المناخ التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

وتتفق نتيجة هذا السؤال مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة كل من

الصائغ وحسين (1994م)، ودراسة البكري (1990م).

ب. متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (14)

مُلخَص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4946.440	2	1648.813	3.065	*0.028
داخل المجموعات	152769.6	285	537.921		
المجموع الكلي	157716.1	287			

• دالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يتبين من الجدول (14) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من

وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف)

المحسوبة (3.065).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة

حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة

نظرهم تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة ، ولصالح أيّ مستوى من

المستويات الأربعة، تمّ إجراء المقارنات البعدية، حيث أُسْتُخْدِمَ اختبار شيفيه

(scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مُبيّن في الجدول التالي:

جدول (15)

نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مستوى الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	16 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	-	-	8.411-	9.277-
من 5-أقل من 10 سنوات	-	-	6.257-	7.122-
من 10 إلى أقل من 15 سنة	*9.277	*7.122	-	-
16 سنة فأكثر	*8.411	*6.257	-	-

• دالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، لصالح الذين خبرتهم من 16 سنة فأكثر والذين خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة على مستويات الخبرة الأخرى.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة () بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة () بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات على مستوى من مستويات الخبرة الأخرى.

وربما يعود السبب في ذلك إلى البعد والقرب من عملية ممارسة المهنة، فالمديرين ذوي الخبرة الأعلى امتهنوا مهنة التعليم وانغمسوا فيها وأدركوا أهمية هذه المهنة، على العكس من المديرين المبتدئين ذوي الخبرة الأقل الذين ما زالت تواجههم العقبات في هذه المهنة وكلما واجهتهم مشكلة أثناء العمل تدمروا من طبيعة هذه المهنة ومشقات العمل فيها، ويؤكد هذا ما

أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين خبرتهم من 16 سنة فأكثر والذين خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة على مستويات الخبرة الأخرى. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات على أي مستوى من مستويات الخبرة الأخرى.

وتتفق نتيجة هذا السؤال مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة كل من الصائغ وحسين (1994م)، ودراسة البكري (1990م). بينما تختلف مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الرواشدة (1995م).

ج. متغير الدورات التدريبية:

جدول (16)

مُلخَّص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5368.743	3	1789.581	3.336	*0.020
داخل المجموعات	152347.3	284	536.434		
المجموع الكلي	157716.1	287			

* دالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

يتبين من الجدول (16) أنه توج د فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من

وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة (ف)

المحسوبة (3.336).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة

حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة

نظرهم تعزى إلى متغير الدورات التدريبية ، ولصالح أي مستوى من

المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث أُسْتُخْدِم اختبار شيفيه

(scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مُبَيَّن في الجدول التالي:

جدول (17)

نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

مستوى الخبرة	لا يوجد	دورة واحدة	دورتين	ثلاث دورات فأكثر
لا يوجد	-	6.303-	13.167-	11.619-
دورة واحدة	*6.303	-	6.864-	5.313-
دورتين	*13.167	*6.864	-	-
ثلاث دورات فأكثر	*11.619	*5.313	-	-

• دالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$.

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من

وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، يُلاحظ وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، لصالح من لديهم ثلاث

دورات تدريبية فأكثر والذين لديهم دورتين تدريبيتين على الذين لديهم

تدريباً لدورة واحدة والذين لم يتلقوا أي تدريب.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة

المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً

لمتغير الدورات التدريبية لصالح الذين لم يتلقوا أي تدريب على أي مستوى

من مستويات التدريب.

وربما يعود السبب في ذلك إلى كون الدورات التدريبية هي جزء من

الخبرة، فالمديرين الذين تلقوا دورات تدريبية أثناء العمل يكونوا قد تعلموا

كيفية التغلب على المشكلات التي تواجههم وبالتالي يكون ولائهم التنظيمي

أعلى من الذين لم يتلقوا أي تدريب على مواجهة صعوبات العمل، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح لديهم ثلاث دورات تدريبية فأكثر والذين لديهم دورتين تدريبيتين على الذين لديهم تدريباً لدورة واحدة والذين لم يتلقوا أي تدريب. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين لم يتلقوا أي تدريب على أي مستوى من مستويات التدريب الأخرى.

تقررت الدراسة الحالية بنتيجة هذا المتغير حيث لم تتناول أي دراسة من الدراسات السابقة هذا المتغير.

خامساً: نتائج السؤال الخامس :

هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين مستوى المناخ التنظيمي وبين درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ؟ وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى المناخ التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وبين الرضا الوظيفي من وجهة نظر المديرين، تمّ حساب معامل الارتباط سبيرمان (spearman) ، والجدول (18) يوضح هذه العلاقة:

جدول (18)
معاملات الارتباط سبيرمان (spearman)

مستوى المناخ التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وبين الرضا الوظيفي

مستوى الرضا الوظيفي	المناخ التنظيمي
*0.876	معامل الارتباط سبيرمان

* دالة عند مستوى $(\alpha = 0.001)$

يتبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطيه دالة موجبة قوية بين

مستوى المناخ التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وبين

الرضا الوظيفي من وجهة نظر المديرين عند مستوى الدلالة $(\alpha =$

0.001). حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين المناخ التنظيمي لمديري

المدارس الثانوية وبين الرضا الوظيفي (0.876)، ويعتبر معامل الارتباط

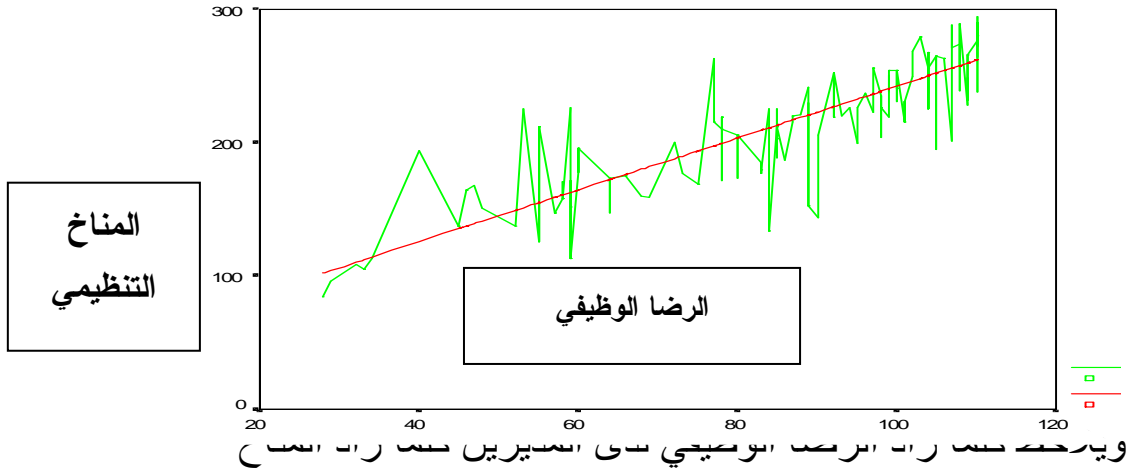
بين هذين المحورين مرتفعاً، بحيث إن أي خلل في أحدهما يؤثر على

الأخر، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية، والشكل رقم (2) يوضح

هذه العلاقة.

شكل رقم (2)

يبين العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي وبين الرضا الوظيفي



التنظيمي لديهم، وكلما تحقق المناخ التنظيمي لدى المديرين فإن درجة

الرضا الوظيفي تكون مرتفعة، وبالتالي فإنه لا يمكن الفصل بين هذين

المحورين لأنه تقوم بينهما علاقات تشاركية تبادلية.

حيث أن تحقيق مستوى أفضل من الأداء وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب تسوده علاقات إنسانية فعالة، أكثر مدعاة للتوصل إلى نتائج إيجابية على شكل الرضا الوظيفي، فهما يمثلان متغيران متكاملان في تحقيق حالة من الانجازات الإيجابية التي تسهم في بلوغ الأهداف التربوية. وتتفق نتيجة هذا السؤال مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة كل من هيل (hill,1983)، ودراسة ميكريفن (mcgrevin,1984)، ودراسة كينغهان (kingehan,1986).

الفصل الخامس

نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

- نتائج الدراسة.
- التوصيات.
- المقترحات.

الفصل الخامس النتائج والتوصيات والمقترحات

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية، وأيضاً توصيات ومقترحات الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تقصي علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف. وتكون مجتمع الدراسة من (40) مديراً من مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين والتابعة لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي الحالي، وتكونت اداة الدراسة من استبيان مكون من محورين: المحور الأول تقييم المناخ التنظيمي القائم (الفعلي) والمحور الثاني: مقياس مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من إعداد الباحث. وتم تحليل بيانات الدراسة من خلال برنامج التحليل SPSS. وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج التالية:

- أن درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كانت بدرجة عالية، وأن متوسطات عبارات هذا البعد تراوحت بين (4.33-2.56).
- أن درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كانت بدرجة عالية، وأن متوسطات عبارات هذا البعد تراوحت بين (4.34-3.33).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي الأعلى، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (3.979).

- وأظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مس توى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم من 16 سنة فأكثر والذين خبرتهم من 10 سنوات إلى 15 سنة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (4.379).
- وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مس توى ال دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (3.107).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (2.857).
- و توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم من 16 سنة فأكثر، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (3.065).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الدورات التدريبية لصالح

الذين لديهم ثلاث دورات فأكثر فأكثر ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (3.336).

- أن هناك علاقة ارتباطيه دالة موجبة قوية بين الرضا الوظيفي وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$). حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين الرضا الوظيفي وبين المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف (0.811)، ويعتبر معامل الارتباط بين هذين المحورين مرتفعاً، بحيث إن أي خلل في أحدهما يؤثر على الآخر، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة تبادلية.

ثانياً. التوصيات :

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

1. تبني تطوير الإدارة التربوية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من خلال التدريب العملي الميداني حول تفعيل المناخ التنظيمي.
2. تبني إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات تدريب المديرين في مراكز الإشراف التربوي حول المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس من حيث المعرفة والممارسة.
3. ضرورة عقد دورات تدريبية وورش تطبيقية لتدريب مديري المدارس الثانوية على كيفية تحقيق الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي لدى العاملين في مدارسهم.
4. ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، وخاصة في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي، لإعطاء دورات تدريبية لمديري المدارس حول النظريات الحديثة في

الإدارة وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.

٥. أن يركز مديرو المدارس الثانوية في أعمالهم على تحقيق المناخ في المدرسة لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي.

٦. إتاحة الفرصة لمنسوبي التربية والتعليم من مديرين ومديرين بمواصلة الدراسات العليا لزيادة التأهيل والحصول على مؤهلات أعلى.

٧. الاستفادة من حاملي المؤهلات الأعلى وذوي الخبرة في تطوير العمل الإداري.

٨. التأكيد على أهمية الدورات التدريبية واعتمادها في المفاضلات العملية.

٩. الاهتمام بمجالس الآباء والمديرين لتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

ثالثاً: المقترحات:

لَمَّا كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول

موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث ، وسعيًا إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإنَّ الباحث يقترح ما يلي:

١. توجيه طلبة الدراسات العليا في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي في

الجامعات السعودية العربية لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية

حول ومجالات ومشكلات المناخ التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي

والمناخ التنظيمي لدى العاملين في مدارس التعليم العام

٢. تبني تدريب المديرين أثناء الخدمة من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن

إقامة ورش عمل تطبيقية حول كيفية تفعيل الإدارة المدرسية وتوظيف

النظريات الإدارية الحديثة التي تحقق الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي لدى العاملين في المدرسة.

٣. تصميم برامج تدريبية متخصصة في مجال المناخ التنظيمي لمديري المدارس والتثبت من درجة صلاحيتها لاستخدامها في عملية يالبت، وأن تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواءم مع التطور القائم في الإدارة التربوية.

في مجال البحوث والدراسات المستقبلية:

يقترح الباحث إجراء مزيد من الدراسات المماثلة، ومن البحوث

المقترحة ما يلي:

١. إجراء دراسات أخرى مماثلة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي حول قضايا ومشكلات تتعلق بظاهرة المناخ التنظيمي في الواقع الميداني في مدارس التعليم العام.
٢. تطبيق أدوات الدراسة الحالية على عينات أخرى، لمعرفة علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي.
٣. تطبيق أداة الدراسة الحالية على مديري ومعلمي المدارس المتوسطة والابتدائية التابعة لإدارات التربية والتعليم في كافة مناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية.

قائمة المصادر و المراجع

- أولاً: المراجع العربية.
- ثانياً: المراجع الأجنبية.

قائمة المصادر و المراجع

المصادر والمراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- بخاري، مريم سيف الدين (1407هـ). الرضا الوظيفي للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية ، ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة.
- البكري، أمل عبد الرحمن، (2005م)، درجة إدراك مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المقدمة لهم وأثر ذلك بالتزامهم بالمناخ بالمناخ التنظيمي، جامعة اليرموك، رسالة ماجستير غير منشورة.
- تيم، حسن محمد، (2004م)، الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، الجامعة الأردنية، عمان، رسالة ماجستير غير منشورة.
- حسين، خضراء صالح، (2002م)، أثر الأساليب القيادية للمديرين على مستوى الرضا الوظيفي لمديري التعليم الأساسي بمدينة عدن من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلا نشادر ونظرية هيرزبيرج للدافعية، جامعة عدن، عدن، رسالة ماجستير غير منشورة.
- حكيم، نايف (2005) الرضا الوظيفي للمدراء في مدينة الرياض التعليمية، مؤتمة للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد15، العدد3.
- حليس، راضي. (1998م). الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه . مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المجلد الرابع . 66-79.
- حمادات، محمد حسن. (2008). السلوك التنظيمي. عمان. دار الحامد.
- حمامي، أمال مصطفى، (2005م)، الرضا عن العمل، مجلة التنمية الإدارية، العدد 58.
- الحنيطي، إيمان محمد علي ، (2007م)، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الخضري، سليمان الشيخ (2000م) الرضا المهني لدى المعلمين في دولة قطر، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، جامعة الكويت ، العدد 65 : 75 – 93.

- الدعيق، بدر (1998) تطور المناخ التنظيمي و علاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في المدارس الابتدائية في مدينة أبها بالمملكة العربية السعودية، جامعة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الدليقيم، عبدالله، (2004م)، الحوافز المهنية والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بكليات المعلمين في السعودية ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، السنة الثامنة، العدد21.
- رسمي، محمد رسمي. (2004)، السلوك التنظيمي في التربية. دار الوفاء. إسكندرية .مصر.
- الرواشدة، خلف سليمان العبد الله، (1998م)، المناخ الوظيفي والرضا عن العمل، مجلة التنمية الإدارية، العدد 69.
- الرواشدة، خلف سليمان العبد الله، (2005م)، أثر المناخ الوظيفي لمديري المدارس على علاقاتهم مع المديرين من وجهة نظر المديرين في محافظة جرش، جامعة اليرموك، اربد، رسالة ماجستير غير منشورة.
- روبي، احمد عمر، والباكر،جمال محمد (1995م). أنماط المناخ المؤسسي بالمدارس الثانوية للبنين بدولة قطر كما يدركها المعلمون وعلاقتها بتوجههم نحو القوة الاجتماعية، مجلة كلية التربية، العدد 1 (مجلد19).
- الروقي، سعد معتاد ، (2002)، الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الزايد، عبد الله عثمان ، (2005). بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الزهراني، سعد، (1995م)، الإدارة الفعالة. عمان. دار الحامد.
- الزهراني، عبد الله بن محمد عبد الله المقنع ، (2008)، تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى مديري المرحلة الثانوية بالتعليم العام بمدينة جدة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، رسالة ماجستير غير منشورة.

- السالم، سالم محمد، (1999م)، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المجلد6، العدد1.
- السرحان، رياض، (2003م) . الرضا الوظيفي لدى مديري ومعلمات المرحلة الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية، الجامعة الأردنية، عمان، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الشابجي، حمد مزيد، (2004). دراسة تحليلية للرضا الوظيفي في ضوء بيانات العمل المتباينة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- شديفات، يحيى محمد ، (2002). الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئه التدريس في جامعه اليرموك. مجله اتحاد الجامعات. عدد (35) ، ص39-53.
- الشمري، نافع، (1999) درجة الرضا عن بيئة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس، وأثرها على المناخ التنظيمي السائد في الكليات الصحية في المملكة العربية السعودية. بحث ميداني، منشورات معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض.
- الصائغ، محمد بن حسين، وآخرون، (2006م)، أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية والتزام بمناخ المدير لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مجلد6.
- الطويل، هاني عبد الرحمن، (2006م)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط4، عمان: دار وائل.
- عاشور، أحمد صقر (2005م). السلوك الإنساني في المنظمات، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- العلي، إيفان (2009) تأثير نمط الإدارة المدرسية العليا في معنويات المديرين ورضاهم الوظيفي، الجامعة الأردنية، عمان، رسالة ماجستير غير منشورة.
- علي، نسرین عبید رشید، (2003م)، دور المناخ التنظيمي المتبع من قبل مديري المدارس المتوسطة والإعدادية في تحقيق الرضا الوظيفي للمدرسين في مدينة التأميم بالعراق، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة.

- عيد، فاتن سليم،(2000م)، علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بمستوى الرضا الوظيفي لمديري المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى، الجامعة الأردنية، عمان، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الغضاونة، أمل (2001م). درجة الرضا الوظيفي لدى المديرين في المدارس الحكومية التابعة لقصبة الكرك وأثرها في معالجتهم لمشكلات الطلبة السلوكية داخل غرفة الصف، جامعة مؤتة، الكرك، رسالة ماجستير غير منشورة.
- القاعد، ناجي ويزن، سعيد والراشد، نبيل (2005)، رضا مديري الدراسات الاجتماعية واللغة العربية عن مهنتهم وعلاقته بمعدل تحصيل طلابهم في المرحلة الثانوية، جامعة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة.
- القدومي، اشرف وخضر، أحمد (2002م). الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية والفلسطينية . جامعة اليرموك، أربد، رسالة ماجستير غير منشورة.
- القريوتي، محمد قاسم (2004م). نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، ط3، دار المستقبل.
- الكايد، جعفر أحمد محمد، (2004م)، المناخ التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية، ودراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة اليرموك، أربد، رسالة ماجستير غير منشورة.
- كريم، رمضان سعد، (2001م)، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة قار يونس وعلاقته بالتزامهم بالمناخ التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات، جامعة قار يونس، بني غازي، ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة.
- متولي، نبيه أبو اليزيد،(1997م)، ازدواجية الإدارة في المرحلة الابتدائية، مجلة التربية، العدد33، جامعة المنصورة، مصر.
- المخولف، عبد الرحمن. (2003). الرضا الوظيفي وعلاقته بظروف العمل لدى العاملين في كليات هيئة التدريس في المملكة العربية السعودية. دراسة استطلاعية مقارنة. دولة الكويت: مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، مجلد 30، العدد 45.
- مرسي، محمد منير، (2005م)، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

- مصطفى، صلاح عبد الحميد (2008م)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط2، الرياض: دار المريخ للنشر.
- المنصوري، محسن، (2000م)، الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات مدينة بغداد بالرحلة الابتدائية، مطبعة النعمان ، بغداد.
- النجار، نبيل الحسيني (1995م)، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- نشوان، يعقوب (2006م)، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الفرقان.
- نصر الدين، عامر (2004) ، الرضا الوظيفي لمديري المدارس الخاصة بالمملكة العربية ا لسعودية، وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية، جامعة اليرموك، أربد، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الهمشري (2002م). الرضا الوظيفي عن العمل لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن ، الجامعة الأردنية، عمان، رسالة ماجستير غير منشورة.
- اليماني وأبو قحوص (2005م). دراسة تحليلية للرضا المهني لدى مديري ومعلمات التعليم العام في مهنة التدريس بدولة البحرين .. جامعة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة.

المراجع الأجنبية:

- Abouserie, R (2005), The Attitudes of teachers and head teachers towards Job satisfaction in Tanzanian Primary schools " . The Ohio State University , Dissertation Abstracts .p .224
- Allen , N .J ,& Meyers , J.P. (1999) " The Measurement and Antecedents of Affective , Continuance and Normative. Commitment to the Organization " Journal of Occupational Psychology ,63,1-18 .
- Becker , H.S. (2000) ,"Notes on the Concept of Commitment" , American Journal of Sociology , Vol .66,P .32-42 .
- Baker, J. (2009), job satisfaction: Motivation and creativity: New Approach, NSW Training center, , Retrieved august, 2000 from <http://www.cnet.nsw.au.html>.
- Buchanan, Bruce, (2003), "Building Organizational Commitment, the Socialization of Managers in Work Organization, "Administrative Science Quarterly,Vol.19,No.1 , P533-546 .
- Bowles , J.K.(2006). " an Investigation of Organizational Commitment, Fast Satisfaction , and Intent to Remain Among Faculty of Selected Tennessee International . 44 (04),222-A.
- Crabbe, A. B. (2009), Terrific ideas of practices and procedures for success in Work Organization, & job satisfaction Laurinburg, NC.
- Chester, Bernard. & Herbeiniaken , J.I,(2002), "Work Commitment in Relation to Withdrawl Intentions and Union Effectiveness " , Journal of Business Research. 26,75-90 .
- Cohen, A. ,(2003), " Work Commitment in Relation to Withdrawl Intentions and Union Effectiveness " , Journal of Business Research. 26,75-90 .
- Chinapha , S. (2009) " The Relationship Between Job Satisfaction and Selected Characteristics of Teachers in

International School in Thailand", Dissertation Abstracts International, Vol.57, No.6,P.2285 - A.

- Dutka, M. (2008), The relationship between job satisfaction and the organizational climate for women higher education administrators at five institutions, Boston College dissertations Press.
- Douglas, A, (2005), effects of mixed-methods study of schooling Successful skills, Retrieved May 15, 2005, from <http://www.cofpsp.org/index.html>.
- Dobbins, G. (1998) a vision of the future, Organizational climates and Job satisfaction: schools today, vol14, 32-36.
- Friedl Ander, F. (2009). Mul Tiple Impacts Of Organizational Climate And Individual Value Systems Upon Job Satisfaction. Personnel Psychology Journal. Volume 22 Issue 2, Pages 171 – 183. ©2009 Wiley Periodicals, Inc.
- Hazard , Terry Iynn (2002), " A Study of Nebraska Public High School Principals ". Dissertation Abstracts Internationa – a52/06,p.1964.
- Hill , E.A (2004), " The Impact Self-Role Congruence Length of Service , Job Satisfaction and Organizational Commitment on Oropensity to Leave".Dissertation AbstractsInternational.45 (01),94-A.
- Halpin & Croft, 2005 " Building Organizational Commitment , the Socialization of Managers in Work Organization , " Administrative Science Quarterly,Vol.19,No.1 , P533-546 .
- Herbiniak , L. G. & Alutto ,(1999) " Personal and Related Factors in Development of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, Vol .17,p.555-572 .
- Hazard, (2002) B. seaton M :Teacher Job satisfaction , Educational Audiology, Hand book ,London ,Inc , p.1994 .
- Giduk, G.A ,(2009) ," Teacher – Principals Compatibility and

- "Organizational Commitment of the Teacher" . Dissertation
- Abstracts International. 43(09), 2843 -A.
- Glick , L. & Nancy, Q. (2006) , " Organizational Commitment Upon Job Satisfaction Among Academic Administrators", Research in Higher Education .Vol.33,No.5,P.626.
- kilier, P. and V. Scarapelle, H. (2008) , Job Satisfaction , Journal of personal Pyscholegy,V.101 , No:4 ,P.36.
- Kanter, R. A (1998), " Comitment and Social Organization : A Study of Comitmen Mechanisms in Utopian Communities ". American Sociological Review , Vol33 : 499-517 .
- Kidron, A, (1978), " Work Values and Organizational Commitment ",Academy of Management Journal, VOL.21 ,no.11,P24.
- Madera , E.K, (2006), " A Study of Some of the Factors Associated with Job Satisfaction / Dissatisfaction Among Teachers inNairobi Kenya ".Dissertation Abstract International, Vol.34,No.2,P.475 - A.
- Macneil , Angus , Joseph (2003) , " Principal Instructional Management and Its Relation to Teachers Job Satisfaction " , Dissertation Abstract International, A53/11 ,P.3758 .
- Myers , Susan Elizabeth (2004), " The Principal as a Key Factor in Teacher Job Satisfaction: Elementary Teachers Perceptions of Leadership Behaviors and Their Effects on Teachers Job Satisfaction", Dissertation Abstract International , P.159.
- Macula , (1998), " An Assessment of Job Satisfaction of Elementary Public School Teachers in New Jersey and Analysis of its Relationship to demographic Variables .Dissertation Abstract International, Vol. 57,(3) , 953 -A.
- Meyer , J, Allen N, and Smith C, (2005) ," Commitment to

- Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three Component Conceptualization" Journal of Applied Psychology , Vol.78, No.(4),P.538.
- Oliver, N,(2000), " Work Reward , Work Values ,AND
- Organizational Commitment in an Employee – Owned Firm : Evidence from the U.K." . Human Relations, 34,513-526 .
- Oreilly, C. & Chatman ,J. (2006), " Organizational Commitment ATTACHMENT: The Effects of Compliance, Identification, and Internationalization on Pro-Social Behavior". Journal of APPLIED Psychology, I. 1,492-499 .
- Oreilly , C. And Caldwell D, (1999) , " The Commitment and Job Tenure of New'O Evidence of Post Decisional Justification " , Employees :Some Administrative Science Quarterly , Vol. 22, P 597-616 .
- Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. 2008, Emotional intelligence, leadership executiveness and team outcomes, International Journal of Organizational Analysis, 11, 21-41 .
- Prothero, M. M., Marshall, E. S., and Fosbinder, D. M., Douglas, C., (2005), Implementing differentiated practice: personal values and work satisfaction among hospital staff nurses, J. Nurs. Staff Dev, 15(5), 185-192 .
- Porter , L.W. Steers , R.M. & Moday , R.T.& Boulian (2002),"
- Organizational Commitment , Job Satisfaction and Turnover
- Among Psychiatric Tehnicians", Journal of Applied Psychology, Vol.59,P.603-609
- Perkins , Cline Michael (2005) , " A Study to Investigate Experienced Teachers Job Satisfaction and the Teachers Perception of Their Principals Leadership Style Dissertation Abstracts International A.52\12,P 4171 .
- Sheldon , M. , (2000), " Investments and Involvements and

- Mechanisms Producing Commitment to the Organization " , Administrative Science Quarterly , Vol . 16,P.142-150
- Smith , June M. (2000), " Analysis of the Relationship Between Principals Leaderships Style and Teacher Job Satisfaction, the University of North Carolina at Charlotte ", Dissertation Abstract International. P.50.
- Stevrens, James G, Milbourn Jr, (1999). Human Behavior in the Work Environment :A Managerial Perspective Santa Monica, California : Goodyear Publishing Company.
- Spector, P. E., 2007, Job satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequence, Sage Publications,Thousand Oaks, C A.
- Styron, Mervin (2007), Changing school criteria , New York: Academic press.
- Satterlee ,(2003)" Job Satisfaction and Organizational Commitment ",Academy of Management Journal, VOL.21 ,no.11,P24.
- Steers , R.M , (2007), " Antecedents and Outcomes of Outcomes of Organizational Commitment" , Administrative Science Quarterly Vol. 22,P.46-56.

الملاحق

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	جهة العمل
1	ا.د /زايد عجير الحارثي	جامعة ام القرى
2	د/احمد نجم الدين عيد روس	جامعة الطائف
3	د/وليد السيد احمد خليفه	جامعة الطائف
4	د/عبد الفتاح مطر	جامعة الطائف
5	د / عادل غنايم	جامعة الطائف
6	د/ مصطفى ابو المجد	جامعة الطائف
7	د/عبدا لرحمن عيد الجهني	جامعة الطائف
8	سعيد علي الزهراني	جامعة الطائف

أداة الدراسة في صورتها النهائية



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبانة

المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي

لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم

إعداد الطالب / عبد الله عوض الحارثي

٤٢٦٨٨٠١٢

المشرف الدكتور / زهير أحمد الكاظمي

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

عميد كلية التربية جامعة أم القرى

العام الدراسي (١٤٢٩ - ١٤٣٠ هـ)





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الاداره التربوية والتخطيط

أخي الكريم مدير المدرسة الثانوية/..... وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم،، وذلك كدراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية من جامعة أم القرى بمكة المكرمة. وحيث أنكم عينة الدراسة فان نجاح مهمة الباحث والبحث مرتبطة بمدى تعاونكم معه أمل منكم التكرم بالإطلاع على كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والإجابة عليها بكل دقة وموضوعية، علماً بأن جميع إجاباتك ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .
مثال : المحور الأول: تقييم المناخ التنظيمي القائم (الفعلي): فيما يلي مجموعة من العبارات المرجو منك وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تمثل العنصر المناخ ي الفعلي الذي يمارس وليس كما ترغبون أن يكون عليه .

درجة توفر المناخ					الفقرات	الرقم
لا يحدث أبداً	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	من ابرز جوانب المناخ التنظيمي القائم بمدرستي	
		✓			توفير مناخ عمل يتميز بالاستقرار والطمأنينة.	1

مثال: المحور الثاني: مقياس مستوى الرضا الوظيفي: فيما يلي مجموعة من العبارات المرجو منك وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تمثل مستوى رضاك الفعلي.

مستوى الرضا					الفقرات	الرقم
غير راضي إطلاقاً	غير راضي	راضي الى حد ما	راضي	راضي جدا	مامدى رضاك في عملك عما يلي:	
	✓				الراحة والاستقرار النفسي	1

شاكرين لكم كريم فضلكم

الباحث

الجزء الأول:

معلومات عامة :-

فضلاً ضع علامة (✓) في الخانة المناسبة فيما يلي :-

أولاً :- اسم المدرسة : (اختياري)

ثانياً :- المؤهل العلمي :

بكالوريوس غير تربوي

بكالوريوس تربوي

دراسات عليا

ماجستير

دكتوراه

أخرى (فضلاً حدد)

ثالثاً :- الخبرة في الإدارة :

من سنة إلى أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

رابعاً: الدورات التدريبية في مجال الإدارة:

لا يوجد

دورة واحدة

دورتان

ثلاث دورات فأكثر

الجزء الثاني: محاور الدراسة:

المحور الأول: تقييم المناخ التنظيمي القائم (الفعلي):

يتكون هذا الجزء من (27) فقرة تمثل كل منها عنصراً مناخياً لبيئة العمل لخاصة

تمارسه وقد وضع أمام كل فقرة سلم متدرج مؤلف من (5) درجات لتقدير توفر المناخ.

والمطلوب الإجابة في ضوء السلوك الفعلي الذي يمارس وليس كما ترغبون أن يكون

عليه السلوك يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تراها مناسبة .

الرقم	الفقرات				
	من أبرز جوانب المناخ التنظيمي القائم بمدرستي:				
	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث أبدا
1					
2					

					توطيد مشاعر المودة والاحترام بين الهيئة التعليمية.	3
					تقدير الظروف الإنسانية الخاصة للهيئة التعليمية.	4
					مراعاة قدرات الهيئة التعليمية عند توزيع المسؤوليات.	5
					السماح للهيئة التعليمية بقدر كبير من المبادرة في العمل.	6
					إشراك الهيئة التعليمية في اتخاذ القرارات.	7
					السماح بمناقشة وتبادل الآراء مع الهيئة التعليمية.	8
					توزيع مهام العمل بعدالة ومساواة بين الهيئة التعليمية.	9
					أعطاء فرصة للهيئة التعليمية لحل المشكلات التي تواجههم.	10
					مشاركة أعضاء هيئة التدريس في آرائهم واقتراحاتهم لتحسين سير العمل في المدرسة .	11
					توضيح أهداف ومتطلبات العمل قبل توزيعه على أعضاء هيئه التدريس في المدرسة .	12
					تسهيل أساليب وإجراءات العمل المتبعة في إدارة المدرسة لتأدية العمل.	13
					إعلام أعضاء هيئه التدريس بالتغييرات التي يتم إحداثها .	14
					المرونة في السياسات والإجراءات الإدارية داخل المدرسة.	15
					وضع توصيف وظيفي تحديدا لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة.	16

درجة توفر المناخ					الفقرات		الرقم
					من أبرز جوانب المناخ التنظيمي القائم بمدرستي:		
لا يحدث أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
					تفويض الصلاحيات والسلطات للوكلاء كل في مجال اختصاصه.		17
					إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في عملية صنع القرارات داخل المدرسة.		18
					مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات بشكل جماعي وبمساهمه من أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة.		19
					إعطاء وكلاء المدرسة الفرصة في المشاركة في عملية صنع القرارات		20
					إعطاء أعضاء هيئة التدريس الانتباه والاهتمام عندما أتحدث		21

					إيهم في أمر ما.	
					السماح لأعضاء هيئة التدريس بالاتصال المباشر وبشكل مستمر بالإدارة .	22
					بناء العلاقات الشخصية بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة على الاحترام والتقدير المتبادل .	23
					استخدام خطوط الاتصال في إدارة المدرسة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات .	24
					التعرف على الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتحسين مستويات أدائهم .	25
					تشجيع أعضاء هيئة التدريس في المشاركة بالبرامج التدريبية و التطورية والمؤتمرات العلمية .	26
					الموضوعية وعدم التحيز في المعاملة بين الزملاء.	27
					تخفيف الإجراءات الروتينية في العمل.	28

المحور الثاني: قياس مستوى الرضا الوظيفي:

يتكون هذا الجزء من (30) فقرة تمثل الرضا الوظيفي، وأمام كل فقرة سلم متدرج من (5) درجات يرجى قراءته بعناية تامة وفي ضوء شعورك الحقيقي تجاه الجانب الذي تضمنته هذه الفقرة يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة رضاك عن هذا الجانب .

مستوى الرضا					الفقرات	الترقيم
					مامدى رضاك في عمالك مما يلي:	
غير راضي إطلاقاً	غير راضي	راضي الى حد ما	راضي	راضي جدا		
					الراحة والاستقرار المادي.	1
					الراحة والاستقرار النفسي.	2
					تحقيق الانجازات في العمل .	3
					تعاون الزملاء للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم.	4
					سيادة العلاقات الودية مع الزملاء خارج العمل.	5
					الأمان الوظيفي في العمل.	6
					إتاحة الفرص للتعلم وإثراء الخبرات .	7
					تسود بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس علاقة تقوم على الثقة والتعاون المتبادل.	8
					المزايا التقاعدية التي توفرها الوظيفة.	9
					المكافآت والدخل الإضافي التي توفرها الوظيفة.	10
					كفاية الراتب مقارنة بالمعيشة السائدة.	11
					توافق الراتب مع الجهد المبذول في العمل.	12
					مقدار الزيادة السنوية على الراتب.	13
					توفير فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي في العمل.	14
					توفير فرص متاحة للتعايش مع خبره متخصصة.	15
					إتاحة العمل في الاداره فرصه للترقية أسرع من الوظائف الأخرى.	16
					توفير فرص المشاركة في الندوات والمؤتمرات ذات العلاقة بالعمل.	17

مستوى الرضا					الفقرات	الرقم
					مامدى رضاك في عملك عما يلي:	
غير راضي إطلاقاً	غير راضي	راضي الى حد ما	راضي	راضي جدا		
					الفرص متاحة للحصول على مزايا مادية ومعنوية واجتماعيه.	18
					تنسيق بين الجهود والأنشطة في المدرسة.	19
					الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل.	20
					إجراءات تقويم أداء المعلمين.	21
					العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.	22
					الساعات التي يتم قضاءها في المدرسة.	23
					تعاون المشرفين التربويين.	24
					الأنشطة المدرسية الصفية.	25
					الأنشطة المدرسية اللاصفية.	26
					نظرة المجتمع للمهنة.	27

خطابات الإذن بتطبيق أداة الدراسة

الرقم : ١ / ١٤٠٦
التاريخ : ١٤٤٠ / ٥ / ٣
المشروعات : استبانة



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى

سعادة مدير عام التربية والتعليم " للبنين " بمحافظة الطائف سلمه الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد
نفيد سعادتكم بأن الطالب / عبد الله عوض الحارثي ، أحد طلاب الدراسات العليا
بمرحلة الماجستير، بقسم الإدارة التربوية والتخطيط ويرغب الطالب القيام بتطبيق الاستبانة
الخاصة بدراسته بعنوان : (المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضي الوظيفي لدى
مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم
أمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب لكي يتمكن من تطبيق الاستبانة .
شاكراً لكم كريم تعاونكم وحسن استجابتكم.
وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير !!!

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التربية والتعليم
MINISTRY OF EDUCATION

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
إدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف (بنين)
وحدة التخطيط والتطوير التربوي
قسم البحوث والمشروعات التربوية

الرقم : ٢٥٨٦٨
التاريخ : ١٤٤٠ / ٥ / ٧
المشروعات :

الموضوع تطبيق دراسة علمية / ماجستير

بيانات البحث

اسم الباحث	عبد الله عوض الحارثي
موضوع البحث	" المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضي الوظيفي لدى مديري .. "
عينة الدراسة	مدرسة المدارس الثانوية داخل مدينة الطائف
أداة البحث	استبانة

المكرم / مدير التربية والتعليم بالبحرين .. وفقه الله

